من أكثر الكتب مبيعا في العالم

زبائن مدى الحياة

كيف تحول المشترى من المرة الأولي إلى زبون دائم

كارل سيويل / بول براون

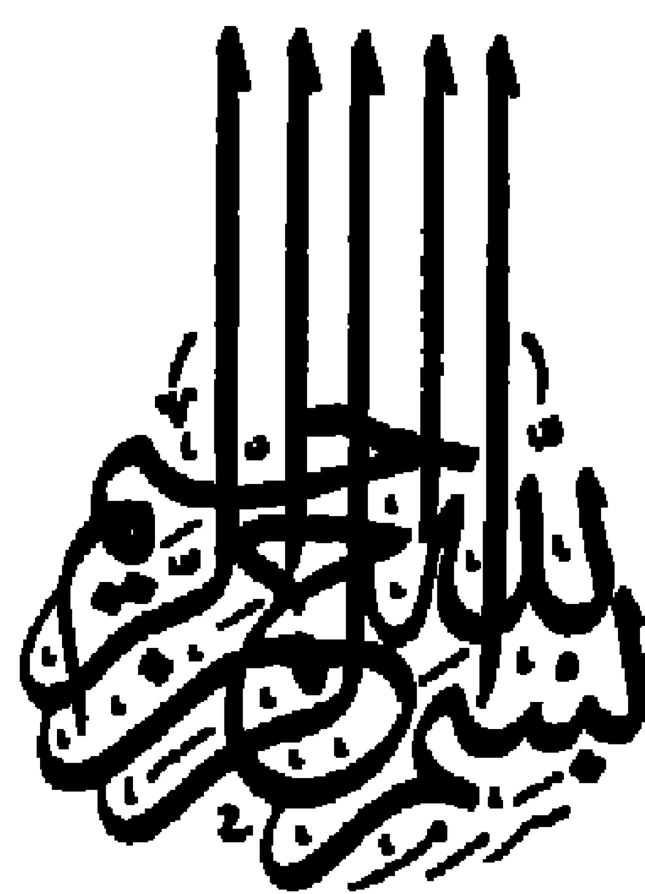
ترجمة
دكتور : السيد المتولي حسن
أستاذ التسويق بجامعة الملك سعود



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ليست مجرد مكتبة...

زبائن مدى الحياة

زبائن مدى الحياة



إهـــــداء ٢٠١٣

الاستاذ عبد الله فيصل بدوى

جمهورية مصر العربية

زبائن مدى الحياة

كيف
تحول المشترى
من المرة الاولى
إلى زبـــون دائم

كارل سيول / بول براون

ترجمة
دكتور : السيد متولى حسن
استاذ التسويق بجامعة الملك سعود

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...ليست مجرد مكتبة ...not just a Bookstore

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة

المركز الرئيسي:
ص.ب: ٣١٩٦ تليفون: ٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١ فاكس: ٤٦٥٦٣٦٣
المعارض: الرياض
شارع العليا العام تليفون: ٤٦٢٦٠٠٠
شارع الاحساء تليفون: ٤٧٧٣١٤٠
الخبر
شارع الكورنيش تليفون: ٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد تليفون: ٨٩٨٢٤٩١
جدة
شارع فلسطين تليفون: ٦٧٣٢٧٢٧

الطبعة الأولى ١٩٩٦

إهداء

المفكرون والأدباء ليسوا وحدهم الذين يؤلفون كتباً تُقرأ.

إن أصحاب التجارب التجارية الناجحة يحولون الكتابة الى مناهج عمل مثيرة وممتعة، وهذا بالضبط ما تقدمه هذه السلسلة من الكتب العملية التي أصبحت أكثر الكتب مبيعاً في العالم حتى الآن.

ويسعد مكتبة جرير أن تتولى ترجمة هذه الكتب القيمة، لعملائها المتميزين.

إنها بالفعل كتب جديرة بالقراءة !

عبدالكريم العقيل

المحتويات

المقدمة

ماذا قالوا عن هذا الكتاب؟

إنه رواية محبوكة ومليئة بالمتعة. اشتري نسخة لكل موظف في مؤسستك أو شركتك. وهذه ستكون افضل هدية تقدمها للمؤسسة أو الشركة.

توم بيترز : أشهر محاضر في ادارةالاعمال في الولايات المتحدة وصاحب الشهرة العالمية.

ان تقدم لعملائك ما يريدونه هذا شرط أساسي لنجاح مبهر لمؤسستك أو شركتك. إن هذا الكتاب يقدم لنا جميعا نموذجا متقدما في كيفية تحقيق ذلك.

رئيس متاجر **WALL-MART** الامريكية

لقد عرفت كارل سيويل لفترة طويلة لذلك لم أشك أنه سيكتب كتابا يستخدم فيه كل اساليبي التي استخدمها في التمثيل بنجاح. لم اكن اظن انه سيحمل صفات **J.R** بطل المسلسل الشهير "دالاس". ولكن ما الحيلة انه فعلا من مدينة دالاس.

لاري هاجمان – بطل "دالاس" واحد نجوم هوليوود وأحد عملاء سيويل كاديلاك الذين سعدوا بالتعامل معه.

لقد وضع سيويل كل عناصر النجاح مع مبادىء تسويق الخدمات– اننا جميعا في هذا الميدان بشكل أو باخر.

البرت في. كيس : رئيس مجلس إدارة **AMERICAN AIRLINES**.

كارل سيويل هو واحد من ابرز موزعي سيارات GM. ولقد اسس نجاحه على اساس من رضا العميل. وهذا الكتاب يقدم رؤية ثاقبة لتحقيق الرضا التام للعملاء.

روبرت س. سيتمبل: رئيس مجلس ادارة GENERAL MOTORS.

لو شاع استخدام الفكر الذي يحمله كارل سيويل بين الناس لزاد مستوى الرضا بين العملاء والعاملين على حد سواء. ان الدروس التي يقدمها من خبرته في بيع السيارات هي نفس الدروس التي يجب ان نطبقها في كل قطاعات الاعمال في الولايات المتحدة.

وليم كالوابي : رئيس مجلس ادارة شركة PEPSI.

عندما تقرأ كتابا في ادارة ا لاعمال يتبادر الى ذهنك سؤالين :

١- هل يطبق كاتب الكتاب المبادىء الموجودة فيه في عالم الواقع؟

٢- اذا كان المؤلف على هذا القدر من الذكاء والمعرفة لعالم الاعمال، لماذا اذا لم يحقق الثراء من استعمال افكاره؟

حسنا بالنسبة لكارل سيويل مؤلف هذا الكتاب فانا سنجدها سهلة متى ماعرفنا انه يملك شركة يبلغ رقم اعمالها ٢٥٠ مليون دولار. ان هذا الكتاب هو منجم من الافكار الذهبية. ومع كل صفحة ستجد سبيكة ذهبية.

ستيو ليونارد : مالك شركة ليونارد لمنتجات الالبان.

مقدمــة

بقلم توم بيترز

ان هـذا الكتـاب الرائع يحتوي قسـم كـامل مـن اربعة فصــول حـول سـؤال العميـل عمـا يريـده بـالضبط. بـل ان فصـلا كـاملا خصص للاهتمـام بدورات المياه الخاصـة بـالعملاء، نـاهيك عـن الفصـول الخاصـة بكيفيـة اجـراء المقـابلات وتاثيرهـا علـى ادراك العميل، بالاضافة الى فصل اخر مخصص تماما للافتتات.

هـذا الكتـاب يقدمـه رجـل نجح في تنميـة اعمالـه مـن عشـرة ملايـين دولار في سـنة ١٩٦٨ الى ٢٥٠ مليونـا اليـوم، مـع نمـو موازي في الاربـاح بنفس الضخامة. يبيع كـارل سيويل سـيارات كاديلاك وهيونداي ولكزس وشيفروليه، وانجازاته في مجـال ارضـاء العملاء في عالم تجارة السيارات تماثل الجري لميل واحد في ثلاث دقائق ونصف، انه لا يحتل المركز الاول في سباق هذه التجارة بـل يمكن القول بانه يعيد صياغة الاداء الامثل باستمرار.

احيانـا يبـدو هـذا الكتـاب المذهـل بسـيطا، مثـال لذلـك : لا تتقاض من عملائك اجر خدمة لا تتقاضى اجرها لو طلبها صديـق (مما يعني ارسال احد فنيي الخدمة- المتواجدين تحت الطلب على مدار الساعة- الى مطار دالاس في منتصف الليـل لاستبدال مفتـاح الكونتاك المكسور في سيارة احد العملاء، ومجانا. ويشـمل الكتـاب

نصائح اخلاقية عن ادارة الاعمال مثال ذلك يجب ان يسأل المدير نفسه حول اي عمل بتوجيه السؤال التالي : كيف تود هذا التصرف ان يبدو على الصفحة الاولى في صحف الغد الصباحية؟*

في بعض الاوقات يدهشك الكتاب، فسيويل يؤمن بالاختبار النفسي للمرشحين لاية وظيفة، لكن اختباره النهائي للمرشحين للتوظيف هو : هل يتململون اثناء المقابلات؟ انه يحب الاشخاص النشطاء، واذا استطعت ان تجلس هادئا دون تململ اثناء المقابلة فانك لن تحصل على وظيفة عنده.

مضت سنوات عديدةوكارل سيويل يحدد المستويات النموذجية للخدمة لوكلاء بيع السيارات. بدأها بان تعمل ادارة الصيانة لديه في ايام العطلة الرسمية مع توفير سيارات مجانية للعملاء ليستعملوها اثناء وجود سياراتهم في الشركة لصيانتها. والان لديه ١٥٠ سيارة كاديلاك للاعارة المجانية (كما توجد لنفس الغرض سيارات في قسم الهيونداي). لكنه مستمر في تحقيق انجازاته، فقد عين مساعدين في قسمي الكاديلاك ولكزس لكل رجل بيع – ليوصلوا سيارات الاعارة المجانية لمنازل العملاء ويحضروا سياراتهم التي تحتاج الى اصلاح او خدمة. اشترى سيويل ايضا سيارة لكنس الشوارع ليبقى الطريق نظيفا امام وكالته، اذ انه اعتقد بأن خدمة المدينة في كنس الشوارع ليست كافية (ويقول ان الانطباعات الاولى ليست مهمة جدا وكثيرا ما تهمل) ثم هناك المطعم الفخم الذي أقنعه سيويل بان يفتح فرعا في احدى وكالاته– لخدمة

---

* بالطبع لو علم كل مدير بان تصرفه سيوضع في الاخبار الرئيسية في اليوم التالي لتحرى الدقة والعدل والكرم في قراراته مع العملاء.

العملاء الذين يقررون البقاء حتى الانتهاء من عملية اصلاح سياراتهم.

هذه مجرد امثلة رائعة توضح اهمية ومزايا توفير خدمة لا تضاهى للعملاء. وفوق ذلك فان هذا المنهج قد اثبت قابليته للتطبيق لوكالتيه الخاصتين بهيونداي وشيفروليه وهي سيارات لذوي الدخل المحدود، كما تنطبق في نفس الوقت على وكالتي كاديلاك ولكزس وهي سيارات اصحاب الدخل المرتفع. هذا المنهج ما زال صالحا في منشآت كثيرة بدءاً بالمطاعم وانتهاء بشركات صناعة الكمبيوتر الكبرى.

لكن هناك ناحية اخرىلهذا الكتاب. احد عناوين الكتاب يقول "النظم وليست الابتسامات" فبينما يوضح سيويل لعدة صفحات اهمية الاعتذار للعميل اذا حدث خطأ ما، لكنه يكشف ان منهجه مثل غيره من الشركات الناجحة في تطبيقات الكمبيوتروخدمات الصيانة. فالعاملون في الخدمة عنده ينجزون عملهم في وقت قياسي لان قطع الغيار الصحيحة متوفرة دائما في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.والفضل في ذلك يرجع الى برنامج معقد لادارة المخزون، كما ان الوصول لسيارة العميل في مواقف السيارات الواسعة يتم بسرعة فائقة وذلك بفضل برنامج اخر للكمبيوتر يساعد في هذا المجال.

كل شيء عند سيويل يخضع للقياس الدقيق، بكل ما في الكلمة من معنى (انظر الفصل الثامن عشر) انه يفحص كل شخص يعمل عنده بما فيهم اؤلئك الذين يغسلون السيارات. ان حوافز العاملين في شركته عالية جدا، والفرص امامهم بلا حدود كما ان طموحاتهم هي الاخرى غير محدودة. وكما هو الحال في

شركتي لورد ستروم وابل كمبيوتر لا يوجد في شركة سيويل مكان لضعاف القلوب.

يقدم كارل سيويل نصيحة هامة عن قيادة المرؤسين بدءاً بالاسلوب والرؤية، الى الاخلاق والاحتفال بنجاح مرؤوسيه. انه يكشف سر نجاحه : لقد انشأ سيويل شركته قبل سنوات طويلة ولكن بعد برنامج منظم لزيارة افضل وكالات السيارات في كل مكان. واليوم استولى بغير حق على معظم الافكار المضيئة في شركات ماريوت وامريكان ايرلاينز ونايمان ماركوس ومجموعة كبيرة من الشركات الاخرى.

انني قلق الى حد ما لان كارل بمساعدة بول براون يجعل الامر بسيطانوعا ما. ان نوادره شيقة (لا يفوتك الطير الذي انفجر) بحيث تصرف الذهن عن تلك القواعد الهامة لنجاح عمليات التوظيف والاجور والحوافز وانظمة قياس الاداء الى غير ذلك. فمن الصعب الا يلفت انتباهك مثلا استعماله لورق جدران تكلفة اللفة منه ٢٥٠ دولار لزينة حجر التواليت في معارضه لبيع سيارات الكاديلاك. في نفس الوقت لا يمكنك ان تتجاهل اجتماعات الجودة اليومية التي يعقدها، ومشاريع العثور على نماذج بين المشاكل المتكررة، ودراسته الشاقة لخبراء ضبط الجودة اليابانين (لقد كان رائدا في تطبيق افكارهم الصناعية في قطاعات الخدمات).

باختصار هذا الكتاب يحقق المتعة العقلية مع قدر كبير من البساطة والتشويق، فاللغة بسيطة لكن المحتوى يمكن ان يوصف بالعمق.

المشكلة الثانية هي ان العديدين من القراء سيعتبرون هذا الكتاب "كتاب سيارات فقط" والحقيقة انه مما يشكر عليه سيويل

هو انه لا يستعمل برنامجه كرجل اعمال ناجح للوعظ عن الدين الوطني أو أزمة التعليم أو حروب الكولا، بل ان الرجل يتكلم فقط عما يعرف وهو تجارة السيارات، ومع ذلك لا اتصور ان اي نشاط تجاري أو رجل اعمال (او حتى مدير ادارة حكومية) لا يستطيع الاستفادة من هذا الكتاب الذي انوي ان اعطيه لاصدقائي في شركتي هيوليت باكرد وابل والى تجار التجزئة والمصرفيين وحتى بعض رجال الدين.

ان هذه الصفحات لا يقل ما بداخلها عن نظرية كاملة في الادارة وخدمة العملاء، يمكنها ان تدفع اي مشروع الى النجاح.

انصحك وانت تقرأ هذا الكتاب بان تستمتع بالبحث والضحك والتأمل ثم قم بعد ذلك وافعل شيئا مما استفدت منه.

الوصايا العشر لخدمة العملاء

١. ساعد عملائك على تحقيق حياة افضل بتقديم الخدمات التي يحتاجونها.

٢. النظم لا الابتسامات. ان المحافظة على قولك "من فضلك وشكرا" لا يضمن تحقيق الاداء الصحيح، وجود نظم تدعم هذا الاداء هو الذي يضمن ذلك.

٣. قلل من الوعود واجعل الاداء اكبر من الوعود. وعملاؤك يتوقعون منك ان توفي بوعودك وتكون عند كلمتك، اوف بالوعد وزيادة.

٤. عندما يسأل العميل عن شيء يكون الجواب دائما "نعم".

٥. انت لا تحتاج الى مفتشين على عملية البيع او لادارة لعلاقات العملاء، كل من لديك ويتعامل مع العملاء يجب ان تكون له سلطة الرد على الشكاوى وحل المشاكل مباشرة.

٦. اذا لم يتقدم عملاؤك بالشكوى فهذا لا يعني ان عملك كامل، هذا مؤشر على خلل ما. شجع عملاءك على ان يحدثوك عن اخطائك.

٧. اخضع كل اعمالك للقياس الدقيق. الفرق الرياضية لكي تنجح تقوم بذلك. وانت ايضا مطالب بذلك.

٨. هل تعتقد ان ما تدفعه من اجور لموظفيك هو المستوى العادل؟ ادفع للعاملين عندك كما لو كانوا شركائك.

٩. وصايا والدتك كانت صحيحة. لقد قالت لك يوما ما: احترم الناس وكن لطيفا، ان ذلك يؤدي الى النجاح.

١٠.اتبع الفكر الياباني في العمل. بان تبحث في كيف يقوم منافسوك بالعمل. ادرس اساليبهم ثم حسنها.

تحذير : ان هذه الوصايا العشر لا تساوي شيئا .... مالم تؤد الي تحقيق الربح لك. والربح ضروري للبقاء والنجاح ولكي تقدم خدمة جيدة لعملائك.

ما مقدار النجاح الذي تريد ان تحققه ؟

ان اليابانيين مضيفون ممتازون، فعندما كنت في طوكيو في الاونة الاخيرة لحضور معرض السيارات الجديدة كان كل شخص قابلته طيبا ومضيافا الى حد انني وجدت صعوبة في تفسير كيف يتعايش الكرم واللطف مع روحهم الهجومية في العمل. ثم بدأت افهم ذلك حينما سمعت مهندسا يابانيا شابا في جناح شركة تويوتا وهو يوضح بان هدفهم هو ان يكونوا رقم واحد اي الاكبر والافضل. سمعت ذلك التعبير مرات عديدة، حيثما ذهبت في اليابان، هذا اكبر بنك في العالم، هذه اكبرشركة تقدم عمولة، بالطبع كنا غادرنا لتونا اكبر معرض للسيارات في العالم.

لقد ولدت ونشأت وما زلت اعيش في دالاس وكنت اعتقد ان اهالي تكساس يملكون وحدهم الحق في ان يكونوا الاكبر والافضل لكنني اكتشفت اننا لم نعد كذلك، اذ يتجه اليابانيون لان يكونوا "الرقم واحد" وهذا الهدف يتحكم في كل اعمالهم وهذا مكنهم من ان ينتزعوا على الاقل جانبا من اللقب منا، فالرقم واحد (وهي باللغة اليابانية إتشيان) اصبح اساسيا عند قياسهم لمدى النجاح.

ويجب ان يكون كذلك بالنسبة لنا.

ان اهم قرار اتخذناه في فروعنا الخمس لبيع السيارات هو قرارنا بان نكون الافضل، وقبل وقت طويل من مقابلة اصدقائنا الجدد في اليابان كان مفهوم الرقم واحد هاما لي، اذ كان قد استقر بداخلي تماما.

التحقت بوكالة سيويل كاديلاك فليج عام ١٩٦٧ بعد خروجي من الجيش، وعندها لم يكن في دالاس الا ثلاثة وكلاء كاديلاك فحسب، وكان ترتيبنا الوكالة الثانية في المبيعات والارباح، مما ضايقني كثيرا، اذ اردت ان نكون الرقم واحد. كان ذلك القرار بمثابة نقطة التحول بالنسبة لشركتنا. وعموما يجب قبل ان تفكر في تقديم اي خدمة للعملاء يجب ان تحدد اولا مقدار النجاح الذي تريده في هذا المجال. وكان هدفنا كيف نكون الافضل بين المنافسين.

وقد ادى ذلك القرار الي جعل حياتي اكثر بساطة واكثر متعة واكثر كسبا بالتأكيد.

حياتي اصبحت اكثر بساطة لانه حسم النقاش حول السؤال الاساسي : هل تطبيق ذلك المبدأ يجعلنا افضل؟ واذا كان الامر كذلك (واذا وجدت اية طريقة يمكن تصورها تتيح لنا تطبيقه) فاننا سنحقق ذلك الهدف والعكس صحيح. حياتي اصبحت اكثر متعة لان العمل مع فريق ملتزم بنفس الهدف يحقق المتعة. فالعاملون الذين لا يعتقدون باننا يجب ان نكون الافضل لا يستمرون طويلا معنا.

اما حياتي فاصبحت اكثر كسبا لان العملاء الان يسعدون بالطريقة التي نعاملهم بها ويودون العودة الينا، وبدلا من شراء سيارة واحدة منا والاختفاء بعدها الي الابد، فان العميل يعود الينا عندما يكون بحاجة الي سيارة جديدة. وفي فترة حياته سيكون قد اشترى بمبلغ يصل الي ٣٣٢ الف دولار.

وبعد مدة تصبح الطريقة التي نمارس بها نشاطنا منتظمة على نفس المنوال تلقائيا.

- اذا كنت لطيفا مع عملائك فانهم يستمرون في المجيء اليك لانهم يحبونك.
- اذا احبوك سيشترون منك اكثر.
- اذا اشتروا منك اكثر، فانك ستزيد من حرصك على ان تعاملهم بطريقة افضل (مهما عاملتهم بلطف فهناك المزيد الذي يستحقه عميلك الذي يود ان يشتري منك بمبلغ ٣٣٢ الف دولار طوال حياته.
- واذا عاملتهم احسن يستمرون في العودة اليك، وهكذا تستمر الدورة مرات ومرات.

كان توم بيترز هو من ساعدني في قياس قيمة العميل الحقيقية لي، فالمرة تلو المرة اصر توم على ان نستمر في اسلوبنا ونتقرب اكثر من عملائنا.

لكنني احتجت الي بعض الوقت لادراك كيفية عمل ذلك، فكل ما عرفته اول الامر هو ان علينا ان نصبح افضل وكالة في دالاس، وللتوصل الي ذلك سرعان ما فهمت بان علينا ان نميز انفسنا عن المنافسين.

ظننت في اول الامر بان بامكاننا ان نكون اقل سعرا من الاخرين لكن ذلك ليس بالضرورة ما يريده معظم الناس، اذ ان كل انسان يريد صفقة جيدة، لكن السعر قلما يكون السبب الوحيد الذي يقرر الشراء على اساسه، فبعد ان تذهب الي مطعم فانك لا تتذكر بالضبط ثمن الهامبورجر ولكنك تتذكر ما اذا كان قد اعجبك الطعام ام لا. وفوق ذلك لا يمكننا ان ننافس بالسعر فقط، فمهما تقاضينا فان شخصا ما يمكنه ان يتقاضى

دولارا اقل مما نتقاضى اما لانه اكثر ذكاء (اذ يكون قد ابتكر طريقة افضل لان يكون اكثر كفاءة) او اكثر غباء (اذا لا يعرف بالحقيقة مبلغ تكاليفه).

لم يكن السعر هو الجواب : لهذا بدأت البحث عن حل اخر، وفي أثناء ذلك بدأت افكر بشركتي من وجهة نظرالعميل، وما ادركته هو ان معظم الناس لم يحبوا ان يتعاملوا اصلا مع وكلاء بيع السيارات، بل كانوا لا يرغبون في مقابلتنا مقدار عدم رغبتهم في الذهاب لطبيب الاسنان. كنت في داخلي اعرف ذلك، لكنني لم اكن متاكدا من السبب، لهذا بدأنا نسأل العملاء عن سبب عدم رغبتهم في التعامل معنا، فاخبرونا عن ذلك، وفي حالات كثيرة كانوا يتلطفون في الكلام.

وجدوا مثلا ان ساعات العمل لدينا، وهي عادة من الثامنة صباحا حتى الخامسة مساء، من الاثنين حتى الجمعة، غير ملائمة. كما كانوا يعتقدون ان بعض العاملين لدينا لا يعاملونهم بكياسة، وكانوا يكرهون ان يكونوا بدون سيارات في الوقت الذي تكون فيه سياراتهم في الصيانة. والاسوأ من ذلك كله انهم كانوا في حالات كثيرة يضطرون لارجاع سياراتهم مرة ثانية او ثالثة ليتم استكمال اصلاحها.

بل ان بعضهم اشاروا الي ان مكان العمل عندنا لم يكن نظيفا بما فيه الكفاية ، كما اننا لا نحسن استقبالهم كضيوف، وكان اثاثنا يبدو باليا ولم يكن مريحا.

لم يحددوا الطريقة التي بواسطتها نستطيع تحسين الوضع، لكن الاشياء التي ازعجتهم عبروا عنها بوضوح وصراحة. لقد دلونا على اهم شيء الا وهو كيف نحقق الامتياز في الخدمة.

بمجرد ان فهمنا ما كان عملاؤنا يريدونه، توجهنا لتقديمه لهم وادركنا بانهم احبوا التعامل معنا وبدلا من صر اسنانهم غيظا كلما جاءوا الينا فمن الارجح انهم سيعودون الينا مرات ومرات.

بدأنا باعارتهم سيارات يستعملونها مجانا في الوقت الذي تكون سياراتهم في الصيانة في ورشنا. وبدأنا بخمس سيارات وسرعان ما ارتفع اسطولنا الى ٢٥٧ سيارة كما ان عملاؤنا تساءلوا لماذا لا نقوم باصلاح سياراتهم في ايام العطلة، في حين تقدم المتاجر الاخرى خدماتها في تلك الايام. وفي اوائل السبعينيات لم يكن اي وكيل لبيع السيارات يقدم خدمة ايام العطلة، حاولنا القيام بذلك وفي الاسبوع الاول شكرني خمسة وعشرون عميلا لاننا اصبحنا نعمل ايام في تلك الايام. ولتوفير راحة اكثر لهم مددنا ساعات خدمتنا خلال ايام الاسبوع واصبحنا نفتح من السابعة والنصف صباحا حتى الثامنة مساء.

لكن تطبيق بعض ما طلبوه كان اكثر صعوبة، فكيف نتأكد من الاصلاح يتم بصورة صحيحة؟، ماهي افضل طريقة لاختصار الوقت الذي يقضونه في الوكالة منتظرين الخدمة؟ كيف يمكننا ان نزيل كل مشكلة محتملة قد تنشأ في تعاملهم معنا؟

كنا بحاجة لايجاد اساليب تعالج كل ذلك، ولكن كيف؟ حاولت التعلم من كل مصدر وجدته استعنت باستشاريين وكتب ومجلات، لكن لا شي كان افضل من زيارة الشركات الناجحة، قضينا اوقاتا مع اشخاص في صناعة السيارات، اشخاص مثل "روجر ينسك" "وبوب مور"، بل ذهبنا الي مسئولين في الفنادق (كماريوت) والمطاعم (كماكدونالد) وشركات الطيران (امريكان وساوث ويست) كنا نريد ان نعرف كيف يتمكنون من تقديم منتج ثابت المواصفات مع خدمة ممتازة للعملاء في كل زيارة.

بدأنا بزيارة اصحاب اعمال مثلنا ممن يبيعون السيارات. اتصلنا بالعشرات منهم وسألناهم عن افضل وكالات السيارات، وبمراجعة تلك الوكالات والتحدث مع العاملين فيها بدأنا نفهم كيف يعمل افضل التجار في البلاد،وجهنا اسئلة واخذنا صورا ونسخنا كل وثيقة استطعنا الحصول عليها.

استعرنا الكثير من الافكار وعدلناها، وفي بعض الحالات طورناها. لكن اهم الافكار الرئيسية جاءت من اولئك الذين قابلناهم والشركات التي زرناها. وهذه الافكار زودتنا بخريطة تفصيلية اتبعناها.

واخيرا، بعد ان حددنا اساليبنا، تمكنا من البدء ببرنامج كنا ندقق فيه باستمرار في كل ناحية من العمل الذي نقوم به، وفيما اذا كنا نحقق اهدافنا في ان نكون الافضل، وذلك بان نسأل عملائنا عما يريدون، وان نوجد اساليب تسمح لنا بتوفيره لهم.

كان ذلك في غاية الصعوبة، فان زيارات هؤلاء احتاجت الي الكثير من الوقت، بل والي وقت اكثر لتحديد الوسيلة التي تمكننا من جعل افكارهم قابلة للتطبيق. ولكن بمجرد ان نحدد هدفنا بان نكون الافضل، اصبحنا نسير على الطريق الصحيح.

اود ان ابين فيما يلي كيف ندير اعمالنا وربما ساعدكم ذلك، سواء كنتم في شركة كبيرة او في بداية اعمالكم. وعلى كل حال، اذا كانت طريقتنا في خدمة العملاء تجعل تجربة الذهاب الي وكالة للسيارات ممتعة، فان كل شيء يصبح بعد ذلك ممكنا.

الباب الاول

عملاؤك مدى الحياة

الفصل الاول

اسأل عملائك عن رغباتهم ثم حقق لهم هذه الرغبـــــات

العميل هو خير من يدلك على كيفية تقديم افضل خدمة له.

لا توجد لدينا بالضرورة قواعد تحدد ان جميع العملاء يجب ان نرحب بهم خلال ثلاثين ثانية من وصولهم، او ان الهاتف يجب ان ترد عليه عند الرنة الثانية، فقواعد كهذه توجد لدى منشآت لا تعرف بدقة ما يحتاجه العملاء. لكننا نحاول ان نكتشف حاجات العملاء اولا، واذا اعطيت لهؤلاء الفرصة لان يتكلموا وكنت راغبا في الاستماع، فانهم سيخبرونك بالضبط ما هي الامور الهامة بالنسبة لهم.

في مجال اعمالنا - كما هو الحال في معظم منشآت البيع بالتجزئة - تقول الحكمة التقليدية ان العملاء يكرهون ان يسرع اليهم البائعون بمجرد دخولهم الي المحل. والحقيقة ان استشاريون اخبرونا باننا يجب ان نسمح للعملاء بان يتجولوا في صالة العرض لمدة خمس دقائق لكي يتأقلموا قبل ان يتوجه احد للتحدث اليهم. اعرف متاجر يعتبر فيها هذا الاجراء قاعدة راسخة لاسبيل الي انكارها.

لكن في سنوات خبرتي كبائع للسيارات لم اسمع قط ان عميلا تذمر من الاسراع في خدمته عند الوصول، في حين انني تلقيت رسائل عديدة جدا من عملاء شعروا باننا لسنا مجاملين بما فيه الكفاية.

ان النقطة الاساسية هي ان ما يقوله الاستشاريون أو اي شخص اخر عن الطريقة الصحيحة لتحية العملاء ليس هو الفيصل، فالشيء الوحيد الذي يهم هو معرفة ما يريده العميل والطريقة الوحيدة للتعرف بالتأكيد هي ان نسالهم عما يريدونه.

اليك الطريقة التي تمكنك من التعرف على مايريده عملاؤك.

أولا بعد ان تقدم الخدمة ويصل العميل الي امين الصندوق يطلب منه ان يجيب على ثلاثة اسئلة في استقصاء قصير. ولأن النموذج قصير فان معظم العملاء لا يمانعون في تعبئته. ولكن رغم ان به ثلاثة اسئلة فقط الا اننا نستطيع منها ان نعرف الكثير عما يريدون وهذه الاسئلة الثلاثة توفر لنا الفرصة لاعطاء الكثير من المعلومات لعملائنا.

النموذج

نـود ان نعـرف :

١- السعر الـذي دفعته بالنسبة الي تقديركـم لمـا كنـت تتوقـع ان تدفعه؟

اقل منه ☐ نفسه ☐ اكثر منه ☐

٢- هل كانت سيارتك جاهزة حسب الموعد المعطى لكم ؟

نعم ☐ لا ☐

٣- هل جئت للاصلاح الثاني بسبب عيب في الاصلاح الاول؟

نعم ☐ لا ☐

شكرا جزيلا !!

سيويل فيليج كاديلاك

سترلينج

تقليد عائلي منذ ١٩١١

ان هـدف السـؤال الاول التـأكد مـن أن العمـلاء يحصلـون علىمنتجـات وخدمـات تزيد قيمتهـا عمـا دفعـوه والا فـانهـم لـن يسعدوا بالتعامل معنا، مهمـا قدمنـا لهـم مـن خدمـات. امـا السـؤال الثاني فهو لاكتشاف مدى وفائنا بالوعد بان تكون السيارة جـاهزة في الموعد الذي حددناه للعمل.

واخيرا فان الاجابة على السؤال الثالث توضـح مـدى تكـرار عملية الصيانة لمرات بسبب نفس المشكلة التي جاء العميل بسببها.

هـذه الاسئلة الثلاثـة تصـل الى قلـب كـل صفقـة خدمـة مـع العمـلاء وبتعديـل بسيط يمكـن اسـتخدامها في اي صفقـة اخـرى

وبغض النظر عن نوع الاعمال. فعند تقييم اية وكالة للاعلان، مثلا، قد تكون الاسئلة كما يلي :

١- هل كانت الحملة الاعلانية ضمن الميزانة التي حددتها؟
٢- هل جاءت في الوقت المناسب ؟
٣- هل نجحت؟

فالسر في النجاح اذا كنت تبيع اعلانات او سيارات هو تحديد تلك الحاجات الثلاث الهامة لدى العميل.

وبمجرد ان نعرف ما هو المهم للعميل، يجب ان نتأكد بعد ذلك من اننا نحقق ما يريده، وان يكون لدينا مقاييس لمدى نجاحنا في تحقيق ذلك.

اذا شعر العملاء بانهم دفعوا اكثر مما كان يجب ان يدفعوه، واذا لم تكن السيارة جاهزة في الموعد الذي حددناه، أو اذا كان هذا التصليح هو الثاني (او الثالث) الذي اضطرهم للعودة، فاننا لا نكون قد قدمنا الخدمة الجيدة. يجب ان نعرف ذلك. واذا اخبرونا باننا لا نقوم بعملنا جيدا، فستتوفر لنا فرصة للاعتذار فورا، واذا كانت الفاتورة اعلى مما توقعوه، واذا لم تكن السيارة جاهزة، فان امين الصندوق يستدعى احد المدراء، الذي يأتي على الفور ويعتذر ويقوم في الحال باتخاذ اللازم لجعل العميل سعيدا.

على اننا في معظم الاوقات، نوفق الى خدمة العملاء، ويتيح النموذج الذي نستخدمه الفرصة لنا لتذكير عملائنا بنجاحنا في هذه الخدمة ودون مباهاة. ان الاجابة على الاسئلة في الاستبيان عادة ما تؤكد ان الفاتورة كانت اقل مما توقعه العميل، كما ان السيارة كانت جاهزة بعد الخدمة حسب الموعد، واننا قمنا

بالصيانة المطلوبة من اول مرة دون الحاجة الي عودة العميل مرات ومرات.

ان الغاية الكلية من الاسئلة الثلاثة هي الاشارة الى ان شركتنا تهتم فعلا بعملائها.

تلاحظون في نهاية الاستبيان ان تاريخ الشركة يرجع الى عام ١٩١١ ولاكون صادقا فأنني لا اعتقد ان العملاء سيهتمون لذلك، فسؤال معظم العملاء سيكون ماذا قدمت لي الان ؟ اننا عموما فخورون بتاريخناوبالشركة التي اسسها والدي من ثلاثة ارباع القرن، فانهم سيفكرون بان ذلك يعني ان هذه الشركة مستمرة منذ زمن بعيد وسنجدها متى ما واجهنا اية مشكلة.

الشيء الاخر الذي يلاحظ بشأن نموذج الاستبيان اننا نترك فراغا في اسفله ليتمكن الناس من كتابة ما يعن لهم من تعليقات. اما اذا وجدنا الوقت والرغبة في الحصول على المزيد من ارائهم فان لدينا نموذج استقصاء اخر يحتوى على ٤٩ سؤالا، والذي نرفعه مع الملف الذي نقدمه للعميل حين تسليمه الفاتورة. (يوجد نموذج لهذه الاسئلة في نهاية الفصل).

اعتراف : في خلال عدة سنوات اجرينا بعناية دراسة لعملائنا للسيارات الجديدة، في حين اهملنا تماما ما يجب ان نعرفه حول ما يحبه او لا يحبه عملاؤنا القدامى، بالنسبة لتعاملهم معنا، كانت تلك حماقة، اذ ان العملاء القدامى لهم نفس اهمية من يشترون السيارات الجديدة، لان هؤلاء ايضا قد يصبحون عملائنا الذين سينفقون ٣٣٢ الف دولار اذا ما استمروا معنا. ولا اعتقد اننا كنا الوحيدون في اغفال قطاع العملاء القدامى، فيبدو ان الكثير من

الشركات تقع في نفس الخطأ، وعموما فهؤلاء هم موضع عنايتنا الان.

حاول بكل وسيلة ان تسأل العملاء عما يريدون، ولكن اسأل بادب ولا تجبرهم على الاجابة، قدم نموذج الاستبيان بطريقة تسمح لهم بان يتجاهلوه اذا لم يرغبوا في تعبئته.

نماذج المسح هي اختيارية لمن يرغب في المشاركة، فباستطاعتنا الحصول على نفس المعلومات بالاتصال بالعملاء في منازلهم، لكنني لا احب اتصالات كهذه، اذ يبدو انها تأتي دائما في غير أوقاتها. فالبنسبة لي تأتيني مثل هذه الاتصالات وانا اتناول طعامي او العب الكرة مع اطفالي ويبدو ان معظم عملائنا قد يكونون في نفس الموقف لهذا لا نجري مثل هذه الاتصالات بالهاتف، بل نعطي عملائنا شيئا يمكنهم تعبئته وارساله الينا اذا ارادوا. (حوالي ٣٥٪ منهم يعبئون النموذج ويعيدونه) واذا لم يرغبوا فان باستطاعتهم ان يلقوه في سلة المهملات.

نحن لا نريد ان نزعج عملائنا، بل عادة ما نعطيهم كل فرصة ليخبرونا عما يرغبون به، لكننا نجعل ذلك اختياريا، واذا لم يريدوا ان يخبرونا فاننا نحاول ان نجعل ذلك سهلا بالنسبة لهم قدر الامكان. ونتيح لهؤلاء الفرصة بان يجيبوا على الاسئلة الثلاثة عند دفع الفاتورة، كما لدينا الاستبيان الاطول الذي يستطيعون تعبئته اذا ارادو اما اذا كان لديهم ما يقولونه زيادة على ذلك، كما هو الحال في مسح الـ ٤٩ سؤالا نسألهم اذا كانو يرغبون بأن يكونو ضمن مجموعة من عملائنا لنستعين بهم لمتابعة السوق، من خلال انطباعات يقدمونها وهؤلاء يعرفون بمجموعة التركيز،

ومجموعة التركيز فكرة استعرناها مباشرة من ستو ليونارد وستو ليونارد الابن الذي اخبرنا كيف نشكلها. وهو اسلوب فعال للغاية، انها توضح لك كيف تعمل لأنك تسأل العملاء عن رغباتهم فيما يتعلق بالتعامل معك، هل تعطيهم جميع الخدمات التي تعتقد انها لديك ام انك مقصر بسبب عدم معرفتك بما يجب ان تقدمه

هناك سبب اخر لاستخدام هذه المجموعات، فهي تساعدنا في ضبط الكثير من اعمالنا ووضعنا دائما على اهبة الاستعداد لخدمة العملاء.

ومع كل زيادة في حجم اعمالنا اكتشفت ان الادارة بالاعتماد على قدراتك الشخصية تظل فعالة طالما كان لديك فرعا او اثنين حيث يمكنك متابعة مايدور حولك. ولكنك تفقد هذه الفعالية عندما يزداد عدد الفروع لانك لا تستطيع ان تقضي وقتا كافيا وانت تتجول في كل واحد منها، حيث تصبح بحاجة الى مصادر اضافية للمعلومات، مثل جماعات العملاء التي تقدم لك انطباعاتها.

لقد وجدنا ان استخدام جماعات العملاء في هذا الصدد امرا يسيرا الى حد كبير، فنحن (اما انا او أي واحد من كبارمديرينا) نجمع عشرة اشخاص او اثني عشر شخصا في غرفة ونبدأ بتوجيه اسئلة لهم عن كيفية محبتهم للتعامل معنا، وعما يرونه من نواحي قوتنا وضعفنا، وبعد ذلك نركز انتباهنا الى ناحية محددة، واحيانا نوجه عشرة اسئلة او ما يقارب ذلك عن منتجاتنا وخدماتنا (هذه الاسئلة مأخوذة من استبيان العملاء ذي الـ٤٩ سؤالا) وفي مرة اخرى نتكلم عن ممارستنا لعملية البيع، حيث نسأل العملاء حول

رضاهم عن التعامل معنا. وعن مستوى معرفتنا بالمنتجات التي قدمناها لهم، وهل اتصل بهم البائع بعد اسبوعين من تاريخ الشراء للتأكد من مدى سعادتهم بما اشتروه.

لكننا في العادة نمضي ما مجموعه ساعة ونصف مع جماعة من العملاء، ثم نشكرهم ونقدم لهم هدايا من "اقلام كروس" عندما يغادرون، ان العملاء يحبون المشاركة في هذه الحلقات.

وعندما نختار اشخاصا في هذه المجموعات نتأكد من انهم من عملائنا او اشخاصا نود ان يكونوا عملائنا. وعادة ما نقابل اربع او خمس مجموعات منهم لبحث موضوع معين لنتأكد من اننا نحصل على استجابة دقيقة.

عندما بدأنا باستخدام اسلوب مجموعات العملاء كنت متشككا، ولم اعتقد انهم سيقولون شيئا سلبيا عنا، خاصة عندما نكون جالسين معهم، لكنني كنت مخطئا فمع العدد المناسب والاسلوب الجيد للتشجيع وبمضي الوقت يزداد احتمال سماعك لبعض التعليقات المخلصة منهم على الاقل في نصف الساعة الثاني او الثالث، حيث يبدأ احد الحضور بصورة مفاجئة قائلا : دعوني اخبركم حقيقة الوضع . ومن الان فصاعدا سوف تستمعون الحقيقة.

احيانا نسمع ما لايفيد ، لكننا نحاول ان نطبق بعض المنطق الاحصائي بفهم ردودهم . فاذا تكلمنا مثلا الى مائة شخص، فهناك اراء متطرفة على اليمين واخرى على اليسار. لا بأس في ذلك لكننا نحاول في النهاية فهم الاتجاه القوي الموجود في الوسط، وهذا مانهتم به عادة.

كما ان شيئا اخر تعلمته في هذه اللقاءات : لا تهمل رد فعل عميق لمجرد انه ليس رأي الاكثرية، فعندما كانت شركة فورد تقوم بابحاث بشأن سيارة طوروس، وجدت ان حوالي نصف الناس احبوا شكلها كما ان النصف كرهوه، وهكذا كان معدل الاستحسان حوالي ٤,٥ من ١٠، ولكن تذكر ان نصف الناس احبوه وهذا النصف عندما نأخذ في الاعتبار عدد السكان ممن يشترون سيارات سنجده يشكل جانبا هاما من السوق، ولهذا انطلقت الشركة لانتاج السيارة.

يمكنك ان تتقدم خطوة في هذا المجال. وهو ضرورة الاهتمام باي تعليق يثير الانتباه حتى لو كان شخصا واحدا فقط، اذكر اننا شكلنا جماعة عملاء في شركة هيونداي، وقال احد الاشخاص مرة انه متحفظ على برنامج اعارة العميل سيارة عندما تكون سيارته تحت الاصلاح، لانه عندما حضر ذات مرة قيل له بعدم وجود سيارات للاعارة وكان هو الشخص الوحيد الذي قال بان ذلك حدث، وهنا اقسم مديرنا العام بانه كانت تتوفر له سيارات. ولكن شيئا مما قاله العميل بدأ صحيحا، ولم استطع ان افهم لماذا اختلق شيئا كذلك. لهذا دققت في الامر ووجدت ان مديرنا العام قد قام عدة مرات برد العديد من العملاء طالبا ان يعودوا عندما تتوفر احدى سيارات الاعارة. استبدلنا المدير العام، والان عندما يخبرونك بانه توجد سيارات اعارة لدى هيونداي، فانها توجد فعلا.

ان العملاء يقدمون لنا الحقيقة عندما يملأون استبيان الـ٤٩ سؤالا وعندما يساهمون في اجتماعات العملاء، انهم يريدون فعلا ان يخبروك عن شعورهم. نحن من جانبنا نصغي لهم باهتمام.

استبيان

١- كم عدد المرات التي حضرت فيها لصيانة سيارتك لدينا في السنة الماضية؟ . . . . مرة.

٢- عندما تعاملت مع قسم صيانة السيارات لدينا هل وجدت صعوبة في الوصول الى مكانها؟

☐ نعم ☐ لا

٣- عندما وصلت الى منطقة الخدمة هل حياك العاملون حال وصولك؟

☐ نعم ☐ لا

٤- كيف عوملت عندما وصلت منطقة الخدمة لدينا؟

☐بصورةطيبة تماما ☐بصورة طيبة الى حد ما ☐بصورة غير طيبة الى حد ما ☐بصورة غير طيبة تماما.

٥- بعد ان وصلت كم من الوقت تقريبا اضطررت للانتظار حتى يأتيك المسئول عن الخدمة؟

.... دقائق

٦- هل تعتقد ان فترة انتظارك لمسئول الخدمة كانت طويلة؟

☐ نعم ☐ لا

٧- هل شرح لك المسئول عن الخدمة الامور بوضوح؟

☐ نعم ☐ لا

٨- هل حصلت على تقدير واضح لتكاليف اصلاح سيارتك؟

☐ نعم ☐ لا

٩- هل حصلت على تقدير للفترة التي سيستغرقها اصلاح سيارتك؟

☐ نعم ☐ لا

١٠- لدى وكالتنا عدة طرق مختلفة لسداد الفاتورة، هل بُحثت تلك الطرق معك؟

□ نعم □ لا

١١- بوجه عام كيف تقيم رضاك عن الفني الذي اصلح سيارتك؟

□راضي تماما □راضي الي حد ما □لست راضيا ولا مستاء □مستاء الى حد ما □مستاء جدا.

١٢- هل تدري بانك اذا اشتريت سيارة جديدة منا يمكنك ان تحصل على سيارة اعارة خلال فترة الاصلاح؟

□ نعم □ لا

اذا كان الجواب "لا" انتقل للسؤال رقم ١٥.

١٣- هل لديك فكرة عن اجراء حجز سيارة الاعارة؟

□ نعم □ لا

اذا كان الجواب "لا" انتقل للسؤال رقم ١٥.

١٤- هل اتصلت بنا لحجز سيارة اعارة؟

□ نعم □ لا

اذا كان الجواب "لا"انتقل للسؤال رقم ١٥.

١٤أ) -هل شعرت بان العاملين بوحدة اعارة السيارات كانوا ودودين؟

□ نعم □ لا

١٤ب)-هل كانت سيارة الاعارة متوفرة عندما احتجت اليها؟

□ نعم □ لا

١٤ج)-هل وجدت مستوى الوقود كافٍ في سيارة الاعارة عندما استلمتها؟

□ نعم □ لا

١٥- عندما كنت في ادارة الخدمات عندنا اخر مرة هل استعملت سياراتنا المجانية؟

□ نعم □ لا

اذا كان الجواب "لا" انتقل للسؤال رقم ١٩.

١٦- ما مقدار رضاك عن نظافة سيارة الاعارة؟

□راضي جدا □راضي الى حد ما □لم اكن راضيا أو غير راضي □غير راضي الى حد ما □مستاء جدا.

١٧-كم من الوقت تقريبا انتظرت سيارة الاعارة؟

.... دقيقة

١٨- هل وجدت سائق سيارة الاعارة مرضيا في عمله ومعاملته؟

□ نعم □ لا

١٩- عندما زرت ادارة الخدمات عندنا اخر مرة، هل استعملت بهو الانتظار لدينا؟

□ نعم □ لا

اذا كان الجواب "لا" انتقل للسؤال رقم ٢٢.

٢٠- هل كانت منطقة الانتظار نظيفة؟

□ نعم □ لا

٢١- هل كانت هناك مقاعد مناسبة؟

□ نعم □ لا

٢٢- هل اتصلنا بك لنخبرك بان سيارتك جاهزة؟

□ نعم □ لا

اذا كان الجواب "لا" انتقل للسؤال رقم ٢٥.

٢٣-كم مرة دق الهاتف قبل ان نجيبك؟

..... دقات.

٢٤- هل رددنا على مكالمتك في الحال؟

□ نعم □ لا

٢٥- هل كنا مهذبين في الرد على الهاتف؟

□ نعم □ لا

٢٦- هل ابدينا الاهتمام الكافي على الهاتف.

□ نعم □ لا

٢٧- هل تمت الاصلاحات/الخدمة المطلوبة بصورة صحيحة لاول مرة احضرت فيها سيارتك؟

☐ نعم ☐ لا

٢٨- كيف تصف رضاك عن الاصلاح/الخدمة لدينا؟

☐ راضي تماما ☐راضي الى حد ما ☐لا راضي ولا مستاء ☐ مستاء الى حد ما ☐ مستاء جدا

٢٩- هل كانت سيارتك جاهزة في الموعد المحدد؟

☐ نعم ☐ لا

٣٠- كم من الوقت تقريبا كان عليك ان تنتظر عند شباك امين الصندوق؟

..... دقيقة.

٣١- هل كان امين الصندوق لطيفا؟

☐ نعم ☐ لا

٣٢- هل ابدى امين الصندوق الاهتمام الكافي؟

☐ نعم ☐ لا

٣٣-لو كانت لديك اسئلة عما قد اجري لسيارتك، هل في استطاعة المسئول عن الصيانة الاجابة عليها؟

☐ نعم ☐ لا

٣٤-هل كانت فاتورة الاصلاح/الخدمة المطلوبة اقل من التقدير النهائي ام مساوية له.

☐ نعم ☐ لا

٣٥- هل تعتقد ان المسئول قد راعى كل الضمانات التي تضمن دقة الاصلاحات التي تمت؟

☐ نعم ☐ لا

٣٦-بعد ان انهيت السداد الي امين الصندوق كم من الوقت انتظرت لاستلام سيارتك؟

.... دقيقة

٣٧-هل اوضح امين الصندوق لك من اين ستستلم سيارتك؟

☐ نعم ☐ لا

٣٨- هل كان هناك شخص ينتظرك عند سيارتك عندما احضرت اليك؟

☐ نعم ☐ لا

٣٩- هل كان هذا الشخص لطيفا؟

☐ نعم ☐ لا

٤٠- كيف تحكم على مظهر ذلك الشخص؟

☐ممتاز ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ردىء

٤١-هل قال لك ذلك الشخص شكرا؟

☐ نعم ☐ لا

٤٢- هل وجدت سيارتك نظيفة بعد اصلاحها؟

☐ نعم ☐ لا

٤٣- بوجه عام ما مقدار رضاك عن ادارة الصيانة لدينا؟

☐راضي تماما ☐ راضي الى حد ما ☐ لست راضيا ولا مستاء ☐ مستاء الى حد ما ☐ مستاء جدا.

٤٤- هل اشتريت سيارتك من شركتنا؟

☐ نعم ☐ لا

٤٤أ)- اذا كان الجواب بنعم ، هل اشتريت سيارتك جديدة ام مستعملة؟

☐ جديدة ☐ مستعملة

٤٤ب)- اذا كنت قد اشتريتها من مكان اخر فمن اي وكالة؟

....

٤٥- ما طراز سيارتك؟ موديل .... ١٩.

٤٦- هل توصي احد اصدقائك بالتعامل معنا؟

☐ نعم ☐ لا

٤٧- ما اسم المسئول الذي قيم سيارتك؟ ....

٤٨- هل تعتقد ان احد العاملين لدينا قد ادى خدمة بارزة جلبت اليك السعادة في زيارتك؟

☐ نعم ☐ لا

٤٩-هل يهمك ان تشارك في ندوة مع مجموعة اخرى من عملائنا؟

☐ نعم ☐ لا

هل لديك اقتراحات تساعدنا في تحسين خدماتنا؟

....

نشكرك على مساهمتك في التعبير عن مشاعرك نحو خدماتنا.
نحن نقدم خدماتنا ومنتجاتنا خالية من العيوب في الوقت المحدد

سيويل فيلييج كاديلاك
سترلينغ
٧٣١٠ شارع ليمون، حى الجامعة ٣٥٠٢٠٠٠

قائمة المراجعة

لا تخمن مايريده العملاء : انهم راغبون في اطلاعك على ما يريدون.

لكن يسّر عليهم هذه المهمة من خلال استبيان قصير ليس اكثر من خمسة اسئلة تركز على اهم نواحي التعامل معك من وجهة نظر العميل.

للحصول على جواب كاف لعملائك، قدم ذلك الاستبيان القصير عند تسديد الفواتير ففي اثناء ذلك يمكنهم تعبئته.

لاتلح عليهم بطلب ملء الاستبيان فاذا لم يرغبوا في ذلك لا تجبرهم عليه. لا تحاول الاتصال بهم في الليل او تثقل عليهم عندما يكونون في زيارتك. تذكر ان الهدف من وراء توجيه الاسئلة لهم هو ايجاد مكان يرضى عملاؤك عن التعامل فيه. واذا ضايقتهم لن تحقق ذلك الهدف

الفصل الثاني

اذا سأل العميل عن اي شيء فان الجواب دائماً يكون نعم

لكي تنجح في خدمتك للعميل يجب ان نقنعك بوجود شيء اهم من المال، اننا لسنا بالضرورة الاقل سعرا في السوق وبالتالي لكى ننجح يجب ان نقدم للعميل شيئا اخر. وذلك الشيء هو الراحة، اننا نقلل متاعب التعامل لكى نجعل حياتك اسهل.

في كل مرة يسألنا أحد العملاء ان كان بامكاننا مساعدته ويكون الجواب نعم. فاذا اضعت او نسيت مفتاح سيارتك، او فرَغ احد اطارات سيارتك من الهواء أو اتصلت بنا لتسأل ان كان بامكاننا المساعدة، فاننا نجيب : من المؤكد سنقوم بذلك.

نحن لن ندهن بيتك أو نغسل نوافذه لاننا نبيع سيارات. اما اذا كان الطلب متعلقا بمجالنا، فاننا سننفذه لاننا نريد ان نساعد عملائنا.

اسوق لكم مثالا واضحا على ذلك، لدينا عميلة ممتازة تقضي نصف العام في دالاس والنصف الاخر في فرنسا. وعندما كانت قادمة من باريس في السنة الماضية اتصلت بنا وقالت انها تخطط لقضاء بعض الوقت في نيويورك قبل العودة الى دالاس، لكنها لم

تكن راغبة في استئجار سيارة في نيويورك قائلة ان سيارات نيويورك ليست نظيفة ومليئة برائحة الدخان، وارادت ان تعرف ان كان بامكاننا ان نستأجر لها سيارة من دالاس ويقودها شخص الى نيويورك، حيث يسلمها اياها. لقد كان ذلك ممكنا بالنسبة لنا لذا قمنا به.

اذا سأل عميل ان كان بامكاننا خدمته يكون الجواب دائما بالايجاب شريطة ان يكون طلبه متعلقا بمجال عملنا.

عندما نتحدث الى بعض العملاء عن هذه الطريقة في الخدمة ينظرون الينا باستغراب ويقولون باننا عندما نوسع نشاطنا محاولين العثور على سائق لعميل كان قد اشترى منا سيارة فاننا لا نقوم عند ذلك بجزء من عملية بيع السيارة. فنحن نقوم بذلك من باب العناية بالعميل الى الحد الذي يبقيه عميلنا طيلة حياته.

لنفرض انك وصلت الى المطار في الساعة التاسعة ليلا فانكسر المفتاح في باب السيارة عندما حاولت فتحه، تتصل بزوجتك فلا تجدها في البيت، فتقع في ورطة. ولكن تصور ماذا سيحدث اذا اتصلت عند ذلك بفرعنا وارسلنا لك فورا الفني وقام بصنع مفتاح لسيارتك هناك. ان هذا الفني سيشكر العميل لانه تذكر شركتنا وسيعود دون ان يتقاضى اجرا. لا شك بانك تعتقد باننا اناس طيبون.

هل نتقاضى احيانا اجورا لمثل هذه الخدمات؟

احيانا ولكن ليس بوجه عام وقاعدتنا الاساسية هي ان نسأل انفسنا : هل هذه الخدمة من النوع الذي يتقاضى صديق اجرا عليه؟ اذا اضعت مفاتيح سيارتك واتصلت بصديق هل سيتقاضى اجرا لتزويدك بمفتاح؟ كلا ، حسنا، اننا نعمل نفس الشيء ايضا.

ان هذا منطقي، ولكن دعنا نتكلم عن الاساس الاقتصادي لهذا المبدأ. لنفرض ان ذهابنا الى العميل وفتح سيارته يكلفنا ٢٥ دولار، فكروا بتكلفة اعلان اذاعي، ففي دالاس واثناء ازدحام حركة المرور يكلف الاعلان التجاري الذي مدته دقيقة من محطة شعبية ٧٠٠ دولار.

مقابل الخمسة والعشرون دولار التي صرفناها لادخالك الى سيارتك التي انكسر مفتاحها فاننا نكسب عميلا مدى الحياة. فكم سنحصل عليه من اعلان اذاعي يكلف ٧٠٠دولار؟

ساحتاج ٢٨ عميلا(٧٠٠ دولار مقسومة على ٢٨=٢٥) لاحصل على نفس النتيجة من الاعلان.

ان مساعدة ذلك العميل في المطار هي وسيلة اكثر فاعلية لان المنطق يقول لي باننا لن نحصل على ٢٨ عميلا مدى الحياة من اعلان اذاعي واحد.

ولكن هل كل شيء عندنا مجاني؟ بالطبع لا. فاذا كان علينا ان نخرج ونركب بطارية ومولد للتيار المتردد فاننا نتقاضى الا جور الاعتيادية بالاضافة الى اجرة ذهابنا. ولكن اذا كان الشيء غير اعتيادي، مثل كسر مفتاح فاننا لن نتقاضى اجرا، بل نساعد فقط واذا استطعنا ان نساعد عملائنا، فانهم سيرغبون في التعامل معنا المرة تلو المرة تلو المرة.

قائمة المراجعة

بمجرد ان يسأل العميل : "هل تستطيع...." يجب ان تكون مستعدا لتقول "نعم" حتى لو لم تستطع ان تعرف فورا كيف تقوم بما يريده ذلك العميل.

وسع استخدام المبدأ : انك تقطع الأعشاب لتحصل على رزقك، ويحتاج عميلك الي اخصائي في تجميل الاشجار، اوجد له هذا الاخصائي. واذا كان العميل ينزل في فندقك مثلا، وفرغ احد اطارات سيارته من الهواء، اصلح له ذلك الاطار، ساعد عميلك.

لا تتقاض اجرا عن تلك الخدمة الاضافية كلما استطعت ذلك. طالما انه شيئ يقوم به صديق لصديقه، لا تتقاض اجرا، لا تقلق ستعوض اكثر من ذلك الاجر في الاعمال القادمة.

الفصل الثالث

إلغاء شيء اسمه "بعد ساعات العمل"

عمليات خدمة العمـلاء يجب ان تمتـد ٢٤ سـاعة في اليـوم، فالعملاء قد يطلبون الخدمة بعد الخامسة مساء او في ايام العطلة. وامتدادا لمبدأ الاجابة دائما بنعم، عندما يطلب العميل خدمة ما، لذلك يجب ان يكون الجواب نعم ايضا عند طلب الخدمة بعد ساعات العمل.

ولكن يوجد سبب اخر لالغاء شيء اسمه "بعد ساعات العمل" كيف نقدم افضل خدمة للعملاء اذا نحن اجبرناهم على التقيد ببرنامج عملنا؟ قطعا سيكون ذلك غير مناسب لهم في بعض الاحيان. يجب ان نعمل حين يريدوننا ان نعمل وليس عندما نريد نحن ان نعمل، ونحن نقوم بذلك ونحن سعداء. عندما نسلم السيارات بعد الخدمة لمنازل العملاء في اعياد الميلاد الشخصية واعياد الزواج وفي ليلة رأس السنة، حتى لو صادفت هذه المناسبات ايام العطلات.

نكون سعداء ان نقابل عميلا ما هنا في مواقعنا صباح يوم العطلة لكي يلقي نظرة على معروضاتنا وحتى لو جاء وهو يرتدي البسة النوم فلا مانع لدينا.. انك كعميل تود القدوم طالبا الخدمة

في التاسعة ليلا ونحن ننهي العمل في الثامنة، ليست هناك مشكلة سننتظرك.

ربما يعتبر بعض عملاؤنا انهم يسببون لنا المتاعب بذلك، وعندما نعدل مواعيدنا لتناسب عميلنا فغالبا ما نبيعه سيارة وربما على المدى الطويل، اكثر من سيارة.

هل يصبح ذلك غير مناسب لنا ؟ بالتأكيد، ولكن هل يهتم العميل اذا نحن تاخرنا عن مواعيد عشائنا؟ لا، ما يهتم به العميل هو الحصول على الخدمة. نود ان نجعل حياته ايسر ما تكون، فلنأخذ ما يحدث فى وكالة الكاديلاك لدينا كمثال.

المبدأ ان يعطي جميع العاملين في البيع او الاصلاح للعملاء ارقام هواتفهم المنزلية ويطلبون من العملاء ان يطلبوا المساعدة عندما يحتاجون اليها وفي أي وقت. واذا لم يكن لديك الرقم عند الحاجة، فكل ما عليك ان تعمله هو ان تتصل بالوكالة حيث يوجد شخص يعمل طوال الليل ولديه الارقام الهاتفية لجميع العاملين لدينا، عندما تتصل به سيضمن لك ان تجد الشخص الذي تريده.

لنفرض ان الساعة هي الخامسة صباحا وتود التوجه للعمل عندما تكتشف ان احد الاطارات خالى من الهواء (تصلنا عادة مكالمات كهذه) كل ما عليك هو ان تتصل بالمعرض فيتصل الشخص المناوب بفنى الخدمة – اذ يوجد فنى مناوب ٢٤ ساعة يوميا على مدار العام– وسيتوجه الاخير بسيارته المجهزة كورشة اصلاح ويقدم الخدمة. هذه السيارة بها آلة تعبئة الهواء، وآلة لصنع المفاتيح، وكل شيء اخر قد تتخيله. سيركب الفنى الاطار الاحتياطي – وكما قلنا لن يتقاضى منك شيئا– فتتوجه الى عملك في الموعد المناسب.

نريد من عملائنا ان يتصلوا بنا ايا كان الوقت. انهم عملاؤنا ونحن نهتم بهم. وفوق ذلك فاننا نرغب في خدمتهم بدلا من ان يطلبها من سوانا، حيث سيدفع العميل أجر أكبر مع عناية أقل.

ايا كانت طبيعة نشاط شركتك سيحب عملاؤك ان يكون لديهم رقم هاتفي يتصلون به بعد ساعات الدوام.

واهم مشكلة نواجهها هي ان عملاؤنا لا يصدقون اننا سنهتم بهم مهما كانت الاحوال. اننا نخبرهم بأننا صادقون طوال الوقت. نحن نعطيهم ملصقات عليها ارقام هواتفنا، ومع ذلك لا يتصلون بنا، نريدهم ان يتصلوا بنا، انهم عملاؤنا ونود خدمتهم. ومع ذلك فانهم يتحملون مشقة المجيء الى مواقعنا احيانا بخصوص سياراتهم، او اي شيء اخر يريدونه، ناسين ان يتصلوا بنا هاتفيا حيث سيصبح الامر ايسر بالنسبة لهم. هذا الكلام يسيء بعض العملاء استخدامه بالتأكيد، لكن ذلك لا يحدث كثيرا. في كل مرة يتصل بنا شخص ما بعد ساعات الدوام طالبا الخدمة فاننا نقدمها له مهما كان الوقت، مما يعطينا الفرصة للمحافظة على علاقتنا بالعميل، بعمل شيء له، والناس يحبون الخدمة حقا.

قائمة المراجعة

لا يمكنك خدمة عملائك بين التاسعة صباحا والخامسة بعد الظهر فقط. واذا كنت تريد ان تقدم خدمة جيدة. يجب ان تقدمها على مدار الساعة.

مكالمة هاتفية واحدة يجب ان تنجز للعميل كل شيء : اجعل من السهل على عملائك الحصول على تلك الخدمة. فلا يجب الا يضطروا للاتصال ثانية في الثالثة صباحا باحثين عمن سيساعدهم، فمكالمة واحدة معك يجب ان تقوم بكل ذلك. ليس من الضروري ان تعطي رقم هاتفك المنزلي (رغم ان العملاء يحبون ان تعطيهم اياه) ولا حاجة بك لان تجلس عند بدالة الهاتف ٢٤ ساعة يوميا، اعمل ما يعمله الاطباء : استأجر جهاز للرد على المكالمات، واجعله يسجل المكالمات التي ترد اليك بعد ساعات دوامك الاعتيادية، وبعد تسلم الرسالة تتصل ادارة الخدمات بمن يكون مناوبا، لا تقلق بشان سوء استغلال بعض العملاء لذلك فعادة لا يتصل بك العملاء الا عندما يكونون بحاجة الى المساعدة فعلا.

الفصل الرابع

لا تسرف في وعودك وزد ما تقدمه من خدمة

في كل مرة تحضر فيها سيارتك نعطيك تقديرا ملائما لما سنتقاضاه عن اصلاحها، وسيحاول المسئول ان يجعل هذا التقدير اقل ما يمكن. ان المسئول سيحاول كسب العميل بدلا من ان نفقده لذا سيتجنب ان يكون التقدير اعلى مما يجب.

لكننا لا نريد ان يقلق المسئولون لدينا بشأن ذلك، والحقيقة اننا نطلب منهم ان يضيفوا عشرة بالمائة في كل تقدير، وبهذا نضمن ان تكون الفاتورة النهائية عادة اقل من التقدير، وفي اسوأ الحالات فاننا نكون دائما اقل بدولار من التقدير، والنتيجة؟ عملاء راضون.

لا يجب ان تتقاضى من العميل اكثر من التقديرالذي قدمته في البداية. ضع نسبة اضافية بحيث تستطيع دائما أن تتقاضي اقل مما تم تقديره.

هذه هي الطريقة التي نعمل بها، اذا احضرت سيارتك للاصلاح نعتقد ان تكلف تسعين دولارا، يكون تقديرنا مائة

دولار وعندما تأتي لاستلام سيارتك وتجد ان عليك ان تدفع ٩٠ دولارا فغالبا ما ستكون مسرورا.

ان الفكرة الاساسية هي الا نرفع الاسعار فاذا كانت العملية تكلف ٩٠ دولار فاننا سنتقاضى ٨٥ حتى ولو كنا قد قدرناها بمائة دولار دون ان يتذمر العميل. لكن هل يحدث احيانا ان نحصل على العشرة بالمائة الاضافية؟ طبعا في زيارات قادمة مرة اومرتين. ولكن كان ابن عمي جون سيويل يقول دائما : يمكنك ان تجز صوف الخروف لعدة سنوات، لكنك لا تستطيع ان تسلخه الا مرة واحدة. اذا بالغنا في السعر فان العميل سيكتشف اخيرا اننا نسلخه ولن نراه ثانية.

لكن المشكلة الان هي ان المسئولين عن الخدمة ينزعجون احيانا عندما لا نتقاضى المائة دولار حسب تقديرنا، ويقدرونه بتسعين دولار، واذا انتهت الفاتورة النهائية بواحد وتسعين دولار فلن نحب ذلك. لكننا اذا كنا قدرنا العملية بمائة دولار ناوين ان نتقاضى تسعين وانتهت الفاتورة بواحد وتسعين فانك لا تهتم بذلك، اذ تكون العملية قد كلفتك تسعة دولارات اقل مما اخبرناك انها تكلف، والشيء البديع في هذه الطريقة هو انها تعطيك عامل امان، اذا ما كلفت العملية اكثر بقليل مما قدرنا.

كما ان هذه الطريقة ايضا تسمح لنا ان نقدم شيئا اضافيا للعميل دون ان نتقاضى منه مقابل ذلك، فنفرض اننا وجدنا اثناء القيام بالخدمة التى تكلف تسعين دولار، ان مساحات الزجاج الامامي بحاجة لاستبدال، مما يكلف سبعة دولارات عادة، باستطاعتنا استبدالها، ومع ذلك نعيد السيارة لصاحبها مع فاتورة تقل عما قدرناه، فيكون العميل راضيا من ناحيتين، اذ قمنا بعمل

اضافي ومع ذلك تقاضينا اقل من التقدير. (في هذه الحالة كانت الفاتورة ستصبح ٩٧ دولار، الـ ٩٠ التي تكلفتها العملية فعلا بالاضافة الي سبعة دولارات لمساحات الزجاج الامامي).

ان المخاطرة في هذه الطريقة، بالطبع، هي ان بعض العملاء سوف يعتقدون ان التقدير النهائي ١٠٠ دولار اعلى مما يجب، فيحولون العملية الي غيرنا. لكن نسبتهم ربما تكون واحد او اثنين بالمائة من العملاء، واذا كانوا يشعرون هكذا فانهم ليسوا من نحب ان نتعامل معهم

يوجد من العملاء من يقول بان سعر تغيير الزيوت والفلتر يزيد تسعة دولارات عما تتقاضاه جهات اخرى اذا ما انتظروا لاتمام العملية في حضورهم ، ذلك كله صحيح لسنا الارخص لكننا الافضل. فانت تعرف انك اذا احضرت سيارتك لنا فان الفاتورة لن تكون اقل مما قدرناه فقط بل ستحصل على الخدمة الصحيحة كذلك.

يبدو ان سياستنا في التسعير تجد قبولا لدى معظم الناس، فهم يعرفون باننا لن نتقاضى منهم اكثر مما قدرناه، والناس يحبون التعامل مع من يوفون بوعودهم.

قائمة المراجعة

راعي وجود احتياطي عند تقديرك : اضف عشرة بالمائة الى التكلفة التقديرية، وبهذه الطريقة تكون فاتورتك النهائية ادنى من التقدير، وبذلك تكون قد اضفت عامل امان اذا كان التقدير غير دقيق. ولكن في اي من الحالتين دائما قدم فاتورة نهائية تكون ادنى من التقدير بدولار واحد على الاقل.

لا ارباح من عملية التقدير : اذا كانت التكلفة الفعلية اقل من التقدير تقاض من عميلك المبلغ الاقل، فالاحتفاظ بالفرق اقل اهمية من الاحتفاظ بالعميل.

قدم بعض الاضافات الى العميل ان استطعت : طالما انك قد كونت الاحتياطي عند التقدير، يمكنك ان تؤدي بعض العمل الاضافي للعميل (اذا كان ضروريا) دون ان تضطر لان تتقاضى اكثر مما سبق وان قدرته.

الباب الثاني

كيف تقدم خدمة جيدة كل مرة

الفصل الخامس

الاساليب وليست الابتسامات

عندما يفكر اصحاب العمل بخدمة العملاء تخطر على البال عادة تلك الاشياء الحميمة غير الواضحة : ان نقول " من فضلك" و "شكرا"، "نعم ياسيدي" و"لا ياسيدي" والاتصال بفرع اخر لتجد ان كان لديه ذلك الصنف الذي يطلبه العميل.

من المؤكد ان ذلك جانب واحد من تقديم الخدمة الجيدة – لكنه جانبا صغيرا فقط فاذا كانت خدمة العملاء هي الكعكة فان اللطف والابتسامات هي مجرد التجميل الذي نضعه على الكعكة كالكريم والشيكولاتة، اما الكعكة نفسها فهي الاساليب التي تسمح لك بان تقدم خدمة جيدة لعملائك. وهي تتكون من :

١- ضمان القيام بالخدمة بشكل صحيح.

٢- معالجة الامور بشكل سليم عندما يحدث خطأ اثناء تأدية الخدمة.

ان وجود اساليب تسمح لك بالقيام بهذين الامرين اهم من جميع المشاعر الحميمة التي تقدمها لعملائك. وعلى كل حال، لا يوجد فرق عند العميل ان نكون لطفاء أو لا نكون اذا لم نقدم الخدمة بشكل صحيح، او على الاقل نعالج اي خطأ فيها فور حدوثه.

ان هذا الامر كالذهاب الى مطعم حيث يستطيع العاملون هناك ان يبتسموا كثيرا، ويقدموا لك المقعد عندما تجلس، ويعيدوا طي منديل المائدة كلما غادرت المائدة، ولكن اذا لم يكن الطعام جيدا، فليس من المحتمل ان تعود لهذا المطعم ثانية.

ان ما تحتاجه المطاعم ووكالات بيع السيارات ومتاجر الاقسام وكل الاعمال الاخرى هو الاساليب التي تضمن الخدمة الجيدة، وليس مجرد الابتسامات فقط.

ان كل منشاة تتألف من مجموعة من الانظمة، التي يجب ان تعمل معا لإيجاد نشاط كفء يتفاعل مع ما يريده العميل. لقد كانت الانظمة دائما جزءا لا يتجزأ من عملية الصنع، فبدون عمليات تخطط وتُقاس بعناية لا توجد طريقة لصنع اي شيء بصورة مناسبة. ففي صناعة السيارات مثلا نرى الناس ذوي العقول الموجهة للعمليات يكونون عادة مهندسين، وكقاعدة يميلون الى العمل في التصميم او الصنع ويوجد الاف المهندسين الذين قضوا حياتهم كلها في دراسة عمليات الصنع، وانظمة ادارة المخزون من احتياجات الانتاج، وانظمة الرقابة على العمليات ونظرية عمليات التصنيع. وهم يطبقون هذه الانظمة وهم يصنعون السيارات. ومن واجب شركات انتاج الخدمات ايضا الاعتماد على نفس النوع من التفكير المنظم. لكن مع الاسف نجد معظم منتجي الخدمات ينفقون وقتا اكثر من اللازم على الابتسامات بدلا من الانظمة.

ان اللطف مع العملاء ليس الا ٢٠٪ من تقديم خدمة جيدة للعملاء، والقسم الاهم في هذه الخدمة هو تصميم اساليب تسمح لك بان تقوم بالخدمة المطلوبة من اول مرة، فجميع ابتسامات العالم لن تساعدك اذا جاءت سلعتك او خدمتك دون ما يريده العميل.

ان العاملين في البيع والخدمة ليسوا عادة من المهندسين لكن لابد لهم ان يعرفوا الكثير عن الانظمة. لان العديد منها مصمم لازالة اي انحراف ممكن. ان هذه الانظمة هي اكثر الطرق كفاءة لتحسين الخدمة التي يقدمونها. ان كتابات اشخاص مثل ادوارز دمنغ، او الياهو غولدرات (الهدف) او تايتشي، أو هنو الرجل الذي انشأ انظمة الصنع في شركة تويوتا، وكذلك جينتشي تاكوشي هي مصادر رائعة لاستنباط انظمة خدمة فعالة.

ومع ذلك فان افضل قصة سمعتها عن الانظمة متعلقة بمطاعم ماكدونالد. حول دراسة شرائح البطاطا المقلية لديها. فعندما بدأت شركة ماكدونالد في سعيها لتقديم شرائح بطاطا مقلية ممتازة، لم تجد لَديها مواصفات قياسية للبطاطا. ولم يكن لدى وزارة التجارة الامريكية نظام تصنيف يقول : هذه البطاطا جيدة، وتلك افضل منها، والبطاطا التى هناك رديئة. وفوق ذلك لم يكن احد يعرف بالضبط درجة حرارة الزيوت التي تستعمل لقلي البطاطا، أو كيفية ضمان ابقاء درجة الحرارة ثابتة أثناء القلي والاعداد او كيفية تخزين البطاطا لئلا تفسد.

وعند انتهاء الشركة من دراستها، كانت قد ساعدت على تحديد المواصفات النوعية لوزارة الزراعة، كما عرفت نوعية التربة التي تزرع فيها لضمان الاستمرارية للنوعية التى كانت الشركة

تريدها. بل انها اوجدت معدات القلي في مطاعمها لتضمن بان البطاطا تقلى بنفس الطريقة كل مرة. ان هذه الطريقة تمثل لي خدمة العملاء. فبتكريس كل الوقت والاهتمام بطرق زراعة وتخزين وقلي البطاطا ضمنت شركة ماكدونالد فعلا ان شرائح البطاطا المقلية التى تقدمها تكون جيدة كل مرة. انها جيدة باستمرار لان كل انحراف يقلل من جودتها قد ازيل، وكما يقول تاغوتشي : كلما ازداد عدد الانحرافات التي يمكنك ان تزيلها، كلما كان المنتج اوالخدمة افضل، وفوق ذلك فعندما تذهب لمحلات لوتيس للحلويات فانك تريد ان يكون طعم حلوياتك المفضلة دون تغيير في كل مرة. وفي حالة ماكدونالد، كان معنى ازالة كل جميع الانحرافات في الجودة. العودة الي التربة التي تزرع فيها البطاطا وتحديد مقدار حامضيتها.

في كل انحاء البلاد بدأ افضل العاملين في الخدمة بالتفكير مثل ماكدونالد. فنأخذ ادارة المخزون مثلا فالفكرة الرئيسية في ادارة المخزون انه اذا لم يكن لديك الصنف الذي يريده العميل لا يمكنك ان تعطيه اياه، واذا لم تستطع توفير ما يريده العميل فانك لا تكون قد قدمت له خدمة جيدة. ان شركة WALL MART تقدم خدمة راقية، كما ان لديها افضل نظام للرقابة على المخزون من الاصناف اذا ما قارنتها بجميع متاجر البيع بالتجزئة في اي مكان اخر.

ففي WALL MART تجد لكل صنف رمز مسجل على شريط حيث يتم تسجيل كل عملية بيع اولا باول. وفي اخر النهار ترسل جميع البيانات ليس فقط لمستودعات الشركة بل ايضا لمورديها. وبهذه الطريقة اذا كانت لدى الشركة نقصا في سلعة ما سيقوم الصانع بشحنها في اليوم التالى.

قارنوا ذلك بما يحدث في المتاجر الاخرى حيث يرسل المشتري طلبيات للصانع على فترات. وبين كل طلبية واخرى لايكون لدى الصانع الا فكرة غير واضحة عما سيباع. لا يحدث ذلك بموجب نظام WALL MART للمخزون، فالمستودعات والشركات الصانعة تعرف كم وحدة تباع كل يوم وما هي الاصناف التى تحتاج الي طلب لتوريدها، مما يخفض تكاليف المخزون كثيرا.

على ان WALL MART تقدمت خطوة اخرى في هذا المجال، فقد جعلت المصانع ترتب حاوياتها بحيث يصبح من السهل لمسئول الاستلام عند وصول الحاويات الى المخزن، ان يرتب البضائع بطريقة عملية ومنطقية (فجميع الجاكيتات تأتي بجوار القمصان مثلا) كما ان المسئول عن الاستلام يدقق الموجودات بواسطة جهاز لقراءة الرموز الشريطية، ولا حاجة لان يعدل شيئا، اويكتب شيئا، ولأن الاصناف تدقق آليا بالكمبيوتر فليست هناك اية فرصة لان يُرمّز اي شيء بصورة خاطئة.

اتمنى لو نستطيع ان نقول نفس الاشياء عن السيارات فمعظم السيارات لها لوحات تعريف من ١٧ حرفا ورقما، وهناك احتمال قوى بانك اذا كتبت ١٠٠ لوحة في اليوم فانك ستخطيء في اثنين منها على الاقل. اذا كنت تتكلم عن ١٧٠٠ فرصة للخطأ (الارقام والحروف السبعة عشر مضروبة في مائة سيارة) وحتى لو كان كل ما تعمله صحيحا ٩٩,٩ بالمائة من الوقت فانك معرض للخطأ مرتين تقريبا في لوحات التعريف. اين الدقة في ذلك؟ من الواضح ان طريقة WALL MART للترميز افضل بكثير.

هل تعرفون من شرح لي نظام WALL MART الخاص بالمخزون؟ انه ديفيد غلاس، رئيس وول مارت شخصيا. وهذا يوضح الاهمية التى توليها WALL MART للمخزون، والتى هي

بالحقيقة شكل اخر من اشكال خدمة العملاء، اذ ان رئيس الشركة اهتم شخصيا بتطوير النظام والتأكد من انه يعمل بنجاح.

ان عملية بناء النظم تشكل ٨٠٪ من خدمة العملاء وهى التي تضمن جودة تلك الخدمة، وليست الابتسامات وعبارات الشكر. والنقطة الاساسية هي : تطوير الانظمة التى تتيح لك بان تعطي العميل ما يريده كل مرة يأتى فيها لطلب الخدمة.

قائمة المراجعة

ماهو احتمال التقصير في اداء الخدمة عندما يطلبها العميل؟ هذا السؤال يجب ان تسأله وانت تصمم انظمتك لتقديم الخدمة لعملائك. تفحص كل خطوة تقوم بها عند تقديم السلعة، او الخدمة وابحث عن المواقف التى قد تحدث فيها او الانحرافات ثم فكر كيف تزيل اسبابها.

ما الذي يمكن تأديته من الخدمة آليا؟ مثل استخدام الكمبيوتر يزيد زيادة سرعة اداء الخدمة ويقلل فرص الخطأ البشرى كذلك.

انظر اصحاب المصانع اذا اردت ان تقدم خدمة جيدة، فاصحاب المصانع هم من يتبعون افضل النظم، ويجب ان يكونوا النموذج الذي تقتدى به.

الفصل السادس

استغن عن خدمات المفتشين

وجود المفتشين في موقع العمل يحول المنفذين الى مهملين. فاذا كنت تعرف ان شخصا ما سيدقق في عملك، فانك قد لا تدققه بنفسك، وقد تعلمنا هذا الدرس بالطريقة الصعبة.

بعد ان عملنا عدة سنوات دون مفتشين للجودة وكان ترتيبنا في جدول رضى العملاء الذي تصدره شركة جنرال موتورز مرتفعا الا اننا قررنا ان افضل طريقة لضمان الجودة بنسبة ١٠٠٪ هو ان نقوم بالتفتيش ١٠٠٪ على عملياتنا وبهذه الطريقة يمكننا ان نعرف المشاكل الصغيرة التى تعترضنا.

لهذا بدأنا بتوظيف مفتشين، حتى اصبح عددهم سبعة، ودققنا في كل عملية وفي كل مرحلة منها. هل تعرفون ماذا حدث؟ هبط ترتيبنا في جدول رضا العملاء لجنرال موتورز ، وكذلك هبطت نوعية عملنا. لقد سبب وجود اولئك المفتشين عندنا، عدم شعور الفنيين بالمسئولية عن عملهم، وشعروا بانهم لم يعودوا مطالبين بالتأكد من ان العمل الذي يقومون به صحيح تماما، قائلين ان

هـذه هـي مهمـة المفتشين. لم يعـد الفنيـون يفخـرون بمـا كـانوا يعملونه.

ولكن بمجرد ان استغنينا عن اولئك المفتشين ارتفعـت علاماتنا في جدول جنرال موتورز، كما تحسنت نوعية عملنا، واصبحت الان افضل مما كانت عليه في اي وقت مضى لان العاملين يشعرون بمسئولية اكبر عن عملهم، وهم يحبون ذلك الشعور.

اذا كان هنـاك خطـأ في اي عمـل فـان علـى مـن يخطـئ تصحيـح خطـأه دون اجــر اضــافي. بمــا ان الشــركة لا تتقـاضى شـيئا عـن الخطــأ في التنفيــذ فــان الشــخص الـذي سـبب ذلـك الخطـأ يجـــب ان لا يتقــاضى اجـــرا على تصحيحـــه.

وفي الحالات النادرة التي يؤدي فيها احـد العـاملين عمـلا ادنـى مـن درجـة الكمـال فاننـا نقاسـي معـا. فعندمـا يعيـد احـد العمـلاء سيارته بسبب الخطأ فعلى المتسبب ان يقـوم بـالعمل ثانيـة دون ان يُدفع له اجر عن الاصلاح الثـاني، وهـذا اجـراء عـادل. ان ارجـاع السيارات التى لم تصلح لا يضر العميل فقط بل الشـركة ايضـا. ان الشركة لا تتقاضى شيئا عن اعادة الاصلاح والحقيقـة ان الاصـلاح يكلفنا مالا، لاننا لابد ان ندفع تكلفة التدفئة والطاقة والماء والايجار عن فترة اعادة الاصلاح، وبما اننا لا نطلـب مـن العميـل مـالا عـن اعادة القيام بالعمل فـان مـن اخطأ في عملـه يجـب الا يطلـب اجـرا عنه.

ان كل اعادة لسيارة بسبب عيوب في الاصلاح يجري بحثها في اجتماع الجودة الصباحي، كما ان المدير الـذي يرأس الفني الـذي

قام بالاصلاح يبحثها معه ايضا. وهكذا يعرف الفني ان السيارة قد اعيدت كما نعرف سبب اعادتها.

احيانا لا يكون الخطأ ناتجا عن الفني الذي قام بالعمل. بل من قطعة الغيار نفسها اذ يمكنك ان تركب مصباحا للانارة يعمل جيدا لمدة اربع وعشرين ساعة ثم يتعطل. لقد عملت مفتشا لبعض الوقت وفي حالات عدة كانت بعض السيارات تقدم لاصحابها في حالة ممتازة بعد الاصلاح ولكنها تعاد بعد قليل لعيب ما، والعميل لا يهتم في هذه الحالة بمصدر المشكلة فطالما كان بالاصلاح عيبا فانه سيعيد السيارة. مهما عملنا ومهما اجتهد كل منا، لابد وان توجد مشاكل من هذا القبيل. اننا جميع بشر نخطئ ورغم جميع احتياطات ضمان الجودة فان اصحاب المصانع، في بعض المناسبات، يمر من بين ايديهم منتج به عيب.

على اننا بدلا من ان نهز اكتافنا ونقول : لابد وان تحصل اخطاء. فاننا نؤدي العمل الذي يصلح الخطأ ثم نحاول ان نصلح الخلل في انظمتنا التي سببت تلك المشكلة. ان هذا امر هام فقد اكتشفنا منذ زمن طويل اننا اذا اقتصر جهدنا على اصلاح الخطأ فقط فان جودتنا ستعاني يوما بعد يوم. من المؤكد ان علينا ان نصلح هذه الاخطاء ولكن اذا كان ذلك هو كل مانعمله فاننا سنظل نواجه نفس المشاكل المرة تلو المرة. ان العلاج الفعال هو ان نكتشف ما الذي سبب المشكلة اولا، اي بوصف وتحليل السبب الرئيسي. وهنا نصحح الخطأ لاول واخر مرة. ان العملية الفنية يجب ان تؤدى بطريقة صحيحة، كما ان العامل يجب ان تكون لديه المعرفة الضرورية وان يجد الدعم الكافي للقيام بمهمته بصورة صحيحة.

اليكم مثلا على ذلك : كان لدينا واحد من أكفأ الفنيين يقوم بعمل رائع الى ابعد الحدود باستثناء واحد، فكلما كان يحاول اصلاح حاقنة وقود، لم يكن يؤدي هذه المهمة بصورة صحيحة تماما. عندما تواجه هذا النوع من المشاكل، فان ما تستطيع عمله بالطبع هو إما مواصلة اعادة اصلاح حاقنات الوقود كلما تذمر عميل او أن تحاول اكتشاف السبب الاساسي للمشكلة. وكثيرا ما يكون الحل الاساسي سهلا، كما كان الحال في هذه المشكلة، اذ لم يكن الفني قد تعلم الطريقة الصحيحة للتصليح، لهذا شرحناها له. وكما يقول دمنغ : لا يمكن ان تعرف الا ما تعرف. بمجرد ان نعرف المشكلة نبوبها حسب نوع المهمة مع ذكر اسم الفني المسئول عن الخدمة، ثم نبحث في مدى تكرارها، هل نتلقى العديد من الشكاوي بشأن اصلاح حاقنات الوقود؟ واذا كان الامر كذلك نسأل متى تلقى الفني عندنا تدريبا على طريقة اصلاحها؟

ربما كان بالامكان اقتفاء اثر جميع الشكاوي لنكتشف ان احد مسئولي الخدمة لا يقوم بتشخيص المشكلة بشكل صحيح عندما يحضر السيارة

في ادراة المبيعات ايضا اصبح تحديد الاخطاء أكثر سهولة. فاننا مثلا نطلب من كل رجل بيع ان يزود كل سيارة جديدة او مستعملة يبيعها بملء خزانها من الوقود، وعندما يسلمون السيارة للعميل نطلب منهم ان يحددوا معه موعد اول خدمة للسيارة، واذا وجدنا ان هذه الاشياء لم تطبق فاننا نعرف من تسبب في المشكلة ونحاسبه إنه البائع الذي باع السيارة. من المؤكد انك اذا اوجدت النظام السليم فان المشاكل تزول بصورة دائمة.

قائمة المراجعة

اذا كـان لديـك مفتشـين، اسـتغن عنهـم: فـانهم لايرفعون مستوى الجودة بالضرورة.

لا ادفـع للعـامل مرتـين عـن نفس العمـل : لا احـد سواء كانت الشركة او العامل يجب ان يأخذ نقـودا اذا كـان العمـل سيتكرر بسـبب خطـأ مـا، فامتيـاز العمل وضمان الجودة يجب ان يكون مشاركة.

تكلم عن الاخطاء : سجل كل عملية اصلاح تعـاد اليك بسبب خطـأ، وحالما تـأتي اعـد اصلاحهـا ثـم ابحث كيف حدثت هذه المشكلة.

اعقـد اجتماعـات يوميـة لبحـث مسـتوى الاداء، للتـأكد مـن ان الفرصـة سـتتاح لـك لمناقشـة هـذه المشاكل. وهذه الاجتماعات يجب الا تكون للمدراء فقـط ادع العـاملين الذيـن يقومـون بـالعمل فعــلا ويتعاملون مع العملاء، فهم يعرفون ما يجري. ابحث عن المشاكل المتكـررة، اجمـع معلومـات كافيـة لكـي تسـتطيع مـع الوقـت ان تحـدد اتجاهـات ومجـالات المشاكل.

الفصل السابع

استغن عن قسم علاقات العملاء ايضا

طالما انك ستستغني عن مفتشيك يمكنك كذلك الاستغناء عن ممثلي العلاقات مع العملاء، فخدمة العملاء اهم من ان تترك لهذا القسم.

يجب ان تكون خدمة العملاء مسئولية جميع العاملين، والحقيقة ان هذه هي الطريقة التي ينظربها العملاء على اي حال، فالعملاء يحكمون على الخدمة التي يجدونها بالطريقة التي يعاملهم بها كل شخص يتصلون به. فاذا كان امين الصندوق جافا والبائع غير متعاون فان العميل يعتقد انه قد تلقى خدمة سيئة، مهما كان العاملون في قسم خدمة العملاء ودودين ومتعاونين. والعميل هنا على حق ، فانه قد تلقى فعلا خدمة سيئة.

ان من يتعاملون مع العملاء يجب أن يكونوا مفوضين بحل المشاكل اولا باول.

وهذا يأتي بنا الى نقطة مثيرة. يوجد مثل قديم في تكساس يقول ان اثار قدمي المزارع هي افضل سماد.ويعني ان الطريقة التي

تضمن بها ان كل شيء سوف يسير على ما يرام هي التأكد من ان المزارع (اي صاحب العمل) يكون موجودا هناك لمساعدة اي عميل، ومن المؤكد ان هذا هو الضمان لتقديم خدمة ممتازة للعملاء. فصاحب العمل سيتأكد من ان العملاء يلقون الاهتمام.

لكن المشكلة هنا واضحة، فاذا كان صاحب العمل سيتعامل مع كل عميل فان المؤسسة لن تنمو اكبر مما يستطيع اي شخص واحد ان يتعامل معه، ولتوسيع التشبيه، فان المزارع لن يستطيع ان يدير أكثر من مزرعة واحدة، لذلك يصبح الحل الفعال في ان يقوم المزارع (الرئيس) بجعل كل واحد من العاملين ممثلا لخدمة العملاء. اخبر كلٌ من في الشركة انه اذا كانت للعميل اية مشكلة، عليك حلها، واذا لم تستطع حلها، استدع مديرك واذا لم يستطع حولها لكبير المسئولين التنفيذين، المهم اعمل على حلها في الحال.

قد يكون تمرير هذا المفهوم صعبا، خاصة اذا كنت قسما من مؤسسة كبيرة. قبل حوالى خمسة عشر عاما وضعت شركة جنرال موتورز برنامجا لخدمة العملاء، وكقسم منه قالت الشركة انها تريد مديرا لعلاقات العملاء لدى كل وكالة بيع لسياراتها، على اننا اخترنا الا نعين احدا في هذه الوظيفة.

ان فكرة وجود قسم لعلاقات العملاء، ليست سيئة، فهي تُظهر انك تهتم، أو تريد ان تهتم بمن يتعاملون معك. غير انك تهتم بهم بفعالية اكثر وبطريقة تجعل مستخدميك اكثر سعادة اذا لم يكن لديك ادارة منفصلة لخدمة العملاء، لقد ناقشنا هذه النقطة مع جنرال موتورز لعدة اعوام. ثم نشرت جداول رضى العملاء وكانت نتيجتنا افضل نتائج الوكالات التى بها مديرون لعلاقات العملاء، لهذا قررت جنرال موتورز اننا لم نكن سيئين الي ذلك

الحد. ان الافضلية الاولى في وكالتنا هي رضى العملاء. فمهما كانت وظيفتك عندنا فانك لن تستمر طويلا معنا اذا لم تجعل العميل سعيدا. اننا نوضح هذه الفكرة جيدا لمستخدمينا. فقد تكون افضل بائع او اكثر الفنيين انتاجا، ولكن اذا كان تقييمك في جدول رضى العملاء منخفضا، فانك لا تصلح للعمل معنا، لانه اذا رفض العميل ان يزورنا مرة اخرى بسبب سوء معاملة احدنا فلن تكون لاحد منا وظيفة.

قائمة المراجعة

ان قسم علاقات العملاء يعزلك عن العملاء، لهذا السبب لا تنشيء ذلك القسم.

اجعل مستخدميك يهتمون بالعملاء مباشرة.وطالما كان كل منهم مسئولا عن خدمة العملاء فيجب ان تكون له سلطة لارضائهم.

لاشيء اهم من العميل : يجب ان يعرف العاملون انهم مهما كانوا منتجين في مواقعهم فانهم اذا اساءوا معاملة العملاء فانهم سيفقدون عملهم.

الفصل الثامن

اخدم عميلك بطريقة صحيحة ومن اول مرة

يعمل ليونارد بري مديرا لاحد مراكز دراسات البيع بالتجزئة في تكساس، كما انه احد اصدقائي، وقضى حوالى نصف حياته المهنية يتحدث مع الناس محاولا اكتشاف ما يريدونه من خدمة العملاء. وبعد كل هذا الوقت استنتج انه لا يوجد شيء اكثر اهمية من الوفاء "بوعد الخدمة".

يقول بري لطلابه وللشركات التي تستخدمه استشاريا : ان العملاء يتوقعون الكثير ممن يقدمون الخدمة، فالعملاء يريدون ان تكون مؤسسات الخدمة حسنة المنظر ومتعاونة ومحلا للثقة، والاهم من كل ذلك يعتمد عليها. "ان العملاء يريدون ان تفي الشركات بما تعد به"

التاكيد على هذا الاقتباس من بري في محله، اذ لا شيء يغضب العميل اكثر من مؤسسة لا تفي بما تعد به.

خذ مثلا شركة People Express الفكرة الاساسية لهذه الشركة هي ان تنقلك جوا بين النقطة (أ) والنقطة (ب) مجانا تقريبا (١٩ دولار في بعض الحالات) لقد حشرتك تلك الشركة في طائراتها الخالية من الزخرفة وجعلتك تدفع ثلاثة دولارات عن كل حقيبة

تنقلها ونصف دولار اذا اردت فنجان قهوة اثناء الطيران، لكن عملاؤها لم يهتموا بتفاصيل الخدمة لانهم سيطيرون الي حيث يريدون باقل من تكلفة سفرهم بالحافلات. كانت فكرة عظيمة، لكن الشركة فشلت. والسبب بسيط اذ لم تف الشركة بوعدها،فقد كانت الطائرات تتأخر دائما ولم يكن الانسان عند وصوله الى المطار يتأكد انه سيسافر ام لا، لم تحافظ الشركة على ما يدعوه ليونارد بري "وعد بالخدمة".

ان افضل وسيلة في العالم لتقديم خدمة العملاء هي : قدم ما تقول لعميلك بانك ستقدمه وبشكل سليم من اول مرة.

ان سيارة لكزس هى افضل مثل على ذلك، فالحكمة التقليدية التي يتداولها مشتروا السيارات الجديدة تقول : لا تشتر سيارة جديدة في اول سنة من انتاجها اعطهم سنة لاخراج العلل منها.

لكن المستهلكين في هذه الايام لا يعطون الصانعين فترة سماح، لانه ليس لديهم سبب للانتظار، اذ تتوفر اعداد كبيرة جدا من المنتجات الجيدة، فاما ان تتقن السلعة من اول مرة او تخاطر بألا يشتريها احد الى الابد.

لقد نجحت لكزس كسيارة جديدة، تحت اشراف ديف الينجورت وتد تويودا. اذ قضيا سويا سبعة اعوام في البحث عن الكمال، فصمما ٤٠٠ نموذج اولى بدلا من الاثني عشر نموذجا المعتادة وركزا جهودهما في التطوير، كان ديف يعمل ١٠٠ ساعة اسبوعيا كما كان تد قد نقل عائلته من اليابان الى الولايات المتحدة في بداية المشروع للتأكد من عدم اغفال اي شيء. وفعلا لم يغفل اي شيء، فقد انتجا السيارة بصورة صحيحة ومن اول مرة.

إن اهم شيء بالنسبة للعميل هو: هل نفذت ما وعدت به؟ ان الوفاء بوعدك اهم من المشاعر والابتسامات والشوكولاته التي ستقدمها لعميلك.

ان عمل ما هو مفترض ان تعمله، في الوقت المناسب هو الوسيلة لتوفير خدمة ا لعملاء وعلى الرغم من العملاء سينسون وبسرعة ما قمت به، لكن كل عميل يرغب ان نقدم له الخدمة بسلاسة، والمشكلة ان ذلك لا يحدث دائما. كم مرة قدم لك المطعم وجبتك بصورة غير صحيحة ؟ او فقدت شركة الطيران امتعتك ؟ وكم مرة تعطلت آلة تصوير المستندات بعد مغادرة الفني الذي اصلحها بثلاثين دقيقة؟.

مع مرور السنوات طورنا قائمة مراجعة من عشر نقاط تساعدنا في القيام بالخدمة بصورة جيدة من اول مرة. وساعطيك مثالا على الطريقة التي طبقنا بها قائمة المراجعة على فكرة جديدة كنا تفكر بتجربتها، وهكذا ترى كيف تطبق عمليا. واليك القائمة عند تطبيق أي فكرة من أفكار تطوير الخدمة:

١- ما هي الفائدة التي ستعود على العميل من تطبيق الفكرة؟
٢- هل سيفهم العميل تلك الفائدة بسهولة؟
٣- ما هو تأثير تلك الفكرة او البرنامج او الاسلوب على مستخدمينا؟
٤- كيف ستؤثر على انظمتنا الحالية؟
٥- هل يطبقها اخرون بنجاح؟ ماذا يمكننا ان نتعلم من خبرتهم؟
٦- ما الاضرار التي قد تحدثها؟
٧- هل ستعطينا ميزة على منافسينا؟

٨- كم ستكلف؟
٩- هل سنربح منها؟
١٠- متى يجب ان نراجع فوائدها؟

لذلك قبل ان نغير الطريقة التي نعمل بها أي شيء حاليا نسأل هذه الاسئلة العشرة دائما، وقبل ان نباشر العمل وفق الفكرة الجديدة لابد ان نكون راضين عن جواب كل سؤال منها.

فيما يلي نبين كيف استعملنا هذه القائمة في الآونة الاخيرة. اقترح شخص ما ان نستعمل اسلوب المغادرة السريعة في ادارة خدماتنا كما يحدث في الفنادق، اذ نطلب من العميل بطاقة ائتمان عندما يأتي بسيارته للخدمة، وعندما نتم العمل نملأ قصاصة الاجر ونضع الايصال في صندوق امام السائق، ونقفل السيارة ونتركها في الخارج بحيث يستطيع العميل استلامها في الوقت الذي يلائمه.

بدت الفكرة جيدة، اذ لايضطر العملاء ان ينتظروا في الصف لدفع فواتيرهم. وكما قلت يكونون قد عرفوا مقدماتكلفة العمل، لاننا نعطي تقديرات مضمونة.

احببت الفكرة كثيرا عندما سمعت عنها في اول الامر، وهكذا بدأنا في تطبيقها لنرى فيما اذا كانت هناك بعض المشاكل المحتملة التي ربما اكون قد سهوت عنها.

١- ما الفائدة للعميل. كانت الفائدة واضحة تماما اذ يستطيع العميل ان يغادر الوكالة اسرع، مما يزيل واحدة من المضايقات لبعض عملائنا.

٢- هل سيتفهم العميل تلك الفائدة بسهولة؟ ان هذه النقطة هامة لان العملاء لا يستفيدون من الافكار الجديدة، مهما كانت عظيمة، اذا لم يفهموا الميزة من ورائها.

ظهر باننا لا نواجه تلك المشكلة، وبمجرد ان قلنا "مغادرة سريعة" فكر العملاء بالطريقة التي يدفعون بها فواتير فنادقهم، وحتى من لا ينزلون في الفنادق كثيرا فهموا الفكرة بسرعة بمجرد ان شرحناها لهم.

٣- ما هو تأثير تلك الفكرة على مستخدمينا؟ كان التأثير قليلا جدا في هذه الحالة، اذ كان مجرد زيادة قليلة في العمل لمسئولي الخدمة، حيث يجب عليهم اخذ طبعة من بطاقة الائتمان عندما يأتي العميل بالسيارة، ولكن بما ان ذلك يعني عملا اقل لامناء الصندوق -اذ سيخدمون عددا اقل من العملاء عند تطبيق البرنامج- اعتبرنا الفكرة مناسبة.

٤- كيف ستؤثر في انظمتنا الحالية؟ لن تؤثر فيها حقيقة، اذ ان الفرق الوحيد هو في الطريقة التي نسلم بها السيارات للعملاء، فبدلا من ان يقوم فني بايقاف السيارة في المنطقة الخلفية من الساحة بعد ان يكون قد تم الأصلاح فاننا نوقفها في المنطقة الامامية.

٥- هل يطبقها اخرون؟ وماذا يمكن ان نتعلم من تجربتهم؟ لا اريد ان اكون رائدا، فالرواد كما يقول المثل يتلقون السهام في ظهورهم. وحيثما امكننا ذلك، نحب ان نستعير من الاخرين ونتعلم من اخطائهم بدلا من ان نعمل الاخطاء بانفسنا، وفي هذه الحالة توجد فنادق عديدة تستخدم بطاقات الائتمان للمغادرة، وقد اقتبسنا نظامنا من نظامهم.

٦- ما الذي قد يتعطل؟ اشياء عديدة ولكن تبين لنا انه لا توجد مشكلة محتملة غير قابلة للتغلب عليها.

اولى هذه المشاكل هي ان السيارات قد تسرق اذ لن تكون وراء بوابة مقفلة.، بل ستكون في ساحة مكشوفة في الامام حيث يستطيع العملاء (ولصوص السيارات) الحصول عليها. ولكننا ادركنا اننا اذا تركنا السيارات في مكان نراه من خلال زجاج صالة العرض سنحل المشكلة، خاصة وان السيارات مقفلة.

لكن فكرة اقفال السيارات اوجدت مشكلة اخرى، فمن اجل ان ينجح النظام، يجب ان تكون لدى العميل مجموعتان من المفاتيح لسيارته وكنا سنضع المجموعة التي يعطينا اياها في السيارة عند اتمام الاصلاح وتكون لديه مجموعة اخرى ليتمكن من فتح السيارة (بموجب نظامنا القديم كنا نسلم العميل مفاتيحه عندما يجيء لاستلام سيارته) وعلينا ان نتأكد بأن معه تلك المفاتيح الاضافية. اذا لم تكن معه، فليست هنا مشكلة اذ باستطاعتنا ان نصنعها، فلدينا صانع مفاتيح، وكانت المشكلة هي ان نتذكر بان نسأل العميل اذا كان يجب ان نصنع له مفاتيح اضافية أم لا؟.

لكن لم يوجد حل للمشكلة الكبرى، فبعض العملاءوهم لحسن الحظ لم يكونوا يثقون بنا. فلم يحبوا فكرة اعطائنا طبعة من بطاقة الائتمان التي لديهم قبل اتمام العمل حتى مع تأكدهم باننا لا نستطيع ان نتقاضى اكثر من التقدير، بل كانوا يكرهون مجرد معرفة ارقام بطاقاتهم قبل اتمام العمل. ولم نستطع عمل شيء لاقناع هؤلاء، لهذا توقفنا عن المحاولة، بينما احب الفكرة باقي العملاء.

٧- هل ستعطينا هذه الطريقة ميزة على منافسينا؟ نعم فان المنافسين لم يطبقوا الفكرة، وستكون هذه طريقة اخرى لنظل سابقين لهم.

٨ - كم ستكلف؟ ليس كثيرا، اذ كان علينا ان نطبع بطاقات تصف البرنامج كما اننا اوصينا على صنع "لافتات" تقول "أسألوا عن خدمة المغادرة السريعة" وكان مجموع التكاليف حوالي ٥٠٠ دولار.

٩- هل سنربح منها؟ نعتقد كل شيء يريح العميل ولو قليلا يزيد من ارباحنا، فانه يعطي العميل سببا اخر ليستمر في التعامل معنا.

١٠- متى يجب ان نقيّمها؟ قررنا مراجعة الطريقة شهريا لنرى كيف تسير، وحتى الان احبها الكثير من العملاء.

كما توجد نقطتان نود ان نذكرهما بهذا الخصوص :

اولا: يجب ان يبدأ شعار "قم بعملك بشكل صحيح ومن اول مرة" بالسلع التي نبيعها، ويجب ان نبيع افضل المنتجات الموجودة في السوق، وكلما كان المنتج افضل كلما قل عدد المرات التي يواجه فيها العميل مشكلة (سنقضي بعض الوقت للتحدث عن هذه النقطة في الباب الثامن - وعنوانه "ايجاد المنتجات سهلة البيع").

ثانيا : يأتي هنا تغيير للقاعدة الذهبية : اعط عملائك تلك المنتجات التي تحب انت ان تكون لك.

اذا لم يعرف العميل الفرق بين المنتج (أ) والمنتج (ب) فاننا نوصي بالمنتج الافضل له ولظروفه، يجب ان نعمل ذلك حتى لو اعتقدنا باننا سنربح اكثر ببيعه سلعة اخرى لها نصيب اعلى من الربح.

عندما نبيع للعميل ما يريده من منتجات فان ذلك يعني اننا قمنا بعملنا بشكل جيد.

قائمة المراجعة

انجز ما تعد به : ان عمل ما هو مفروض ان تعمله في الوقت المناسب هو اقل ما يطلب لتوفير خدمة جيدة للعملاء.

بع المنتج الذي تحبه اكثر : انصح عميلك بافضل منتج، فان عميلك سيكون اكثر سعادة بذلك مما لو حاولت ان تختصر التكلفة او تبيعه شيئا لا يحتاج اليه، والنتيجة هي احتمال بقائه عميلك للابد.

انك في الطريق الصحيح : عندما يتوقع عملاؤك بانك ستقوم بالعمل المطلوب كل مرة وهم يتقبلون ذلك كحقيقة.

الفصل التاسع

عندما يحدث خطأ ما

ماذا يحدث عندما لا تتم خدمة العملاء بصورة صحيحة؟ رغم استخدامك افضل العاملين، وحديثك المتواصل لهم عن اهمية انجاز خدمة العملاء بصورة صحيحة من اول مرة. ورغم بناء الانظمة التى تضمن ان كل شيء يسير على ما يرام، الا ان كل ذلك لا يمنع حدوث الخطأ تماما.

إنه سؤال هام لأن عملاءنا كثيرا ما يحكمون علينا في ضوء الطريقة التي نعالج بها مشاكلهم ، فهم يتوقعون منا أن نؤدي خدمة ممتازة، وهم يفترضون ذلك كأمر مسلم به. وما يتذكرونه عادة هو ما تقوم به عندما يحدث خطأ ما في الخدمة المقدمة.

في مثل هذا الموقف ما هو واجبنا؟

أولا : نعتذر ثم نحل المشكلة فورا .

خلال العشرين السنة الماضية وجدت هاتين الخطوتين هما مفتاح التعامل مع شكاوى العملاء.

الاعتذار أولا

يجب أن ننظر الى حدوث الخطأ في خدمة العملاء كحدث هام. إننا أخطأنا وكان من المفترض أن لا يحدث هذا الخطأ، ومن ناحية اخرى فان المشكلة سواء كانت صغيرة ام كبيرة هي قضية هامة بالنسبة للعميل.

لنفرض مثلا اننا لا نعمل في تجارة السيارات بل في سلسلة من متاجر بيع بنطلونات الجينز، ربما نبيع ١٠٠٠ قطعة في اليوم ونحن نعرف ان من المحتمل ان تكون اربعة منها فيها نوع ما من العيوب. ومعنى ذلك اننا عندما نعود الى عملنا كل يوم تواجهنا اربع مشاكل او ٢٠ مشكلة في الاسبوع او ١٠٠٠ مشكلة في العام. وبعد مدة نبدأ في ان نقول لانفسنا : حسنا اننا نعمل جيدا فمن ١٠٠٠ بنطلون نبيعها يوجد ٩٩٦ بحالة جيدة.

من وجهة نظرنا، قد لا يبدو العيب الذي يحدث بين الحين والاخر مشكلة كبيرة. الا انه مشكلة كبيرة للعميل الذي حدثت له لأنه لا يشتري الف بنطلون او مائة او حتى عشرة، انه يشتري واحدا وهذا الواحد بالصدفة به عيب. وعندما يسمعنا نقول: حسنا ان اشياء كهذه متوقعة . فانه يعتقد ان كل البنطلونات معيبة لانه اشترى منا بنطلونا، وكان هذا البنطلون معيبا.

انه لا يريد ان يسمع عن نجاحنا بنسبة ٩٩,٦٪ او اننا لا نتلقى الكثير من شكاوي العملاء من البنطلونات التي نبيعها الا نادرا. المهم بالنسبة له ان لديه مشكلة وهو يريد ان يعرف كيف سنتصرف بشأنها. ان اول شيء يجب ان يسمعه هو ان نعتذر له باخلاص عن الخطأ.

عادة يكون الاعتذار الشفهي كافيا. ولكن اذا كانت القضية اكبر، فاننا قد نكتب رسالة قصيرة او نتصل هاتفيا او حتى —اذا

تطلب الامر نرسل الى العميل باقة من الورود (كأن يكون البياع قد نسى استلام السيارة لاصلاحها).

عادة يقدم هذا الاعتذار نفس الشخص الذي له علاقة بالعميل (البائع او مسئول الخدمة). ولكن بالنسبة للاخطاء الكبيرة فان من يعتذر هو احد المدراء او اعتذر له انا شخصيا. فمثلا اذا اتلفنا سيارتك، ولسوء الحظ قد يحدث ذلك بين الحين والاخر، فان الجميع يعتذرون، ثم نقوم باصلاحها او استبدالها.

ولكن مهما عملنا، يجب ان يدرك العميل اننا مخلصون. ليس لدينا نموذج مطبوع للاعتذار لتغطية كل خطأ لنرسله عندما يحدث هذا الخطأ. ولكننا نتجاوب بطريقة تؤكد للعميل باننا مستاءون للتسبب في المشكلة، وذلك على أي حال هو شعورنا، اننا نعتني بعملائنا.

عموما، الاعتذار يغطي القسم الاول من معالجة الشكوى لكن هذا الاعتذار وحده ليس كافيا، اذا يجب ان نصلح الخطأ. فمثلا، هذه هي الطريقة التي نعالج بها مشكلة ارجاع العميل لسيارته الى الورشة ثانية لاننا لم نصلحها جيدا.

بعد الاعتذار ناخذ السيارة للبدء في اصلاحها فورا، بغض النظر عن عدد السيارات التى تنتظر الاصلاح، ويقوم الفني الذي تولى اصلاحها في المرة الاولى بالاصلاح للمرة الثانية. ولكنه قبل ان يباشر العمل يناقشه المشرفون عليه فالخطأ قد لا يكون ناتجا عن خطأ الفني. فقد يكون المسئول قد اعطاه التعليمات غير الصحيحة، او ان قطعة الغيار التي ركبها قد تعطلت بعد ان وصل العميل بالسيارة الي بيته. عموما مهما كان سبب المشكلة فان على كل واحد ان يتأكد بان العميل يشعر بالرضى عما سيعمله.

اننا نعتبر اخطاءنا مشاكل كبرى، واعتبارها كذلك يعني اننا جميعا الفني ومسئول الخدمةومدراء الورش نفهم اهمية تقديم الخدمة بشكل صحيح من اول مرة.

لا احد من اصحاب الاعمال يحب ان يسمع بانه لم يقدم الخدمة الصحيحة لعملائه، لكن الانتقاد الذي نتلقاه من العملاء اهم عندنا من المديح. فانت تريد من عملائك ان يخبروك عندما تخطيء لكي تهتم بالمسألة وتتأكد من انها لن تحدث ثانية سواء لهم او لغيرهم. واذا لم يخبرك عملاؤك بشكواهم فانهم يذهبون غاضبين ولن يعودوا ابدا، والأسوأ من ذلك انك قد تفقد عميلا اخر في المستقبل بسبب نفس الخطأ.

يوجد سبب هام للاهتمام بمشاكل العملاء وهو الربحية . فهذا الاهتمام سيقلل تكرار الاصلاح في المستقبل، كما سيقلل عدم الرضالدى عملائنا.

ان من اكثر ما يسعدني في عملي ان اقابل مصادفة عميلا يخبرني عن الطريقة الرائعة التي عومل بها عندما زارنا، وعن السهولة التي تم بها اداء الخدمة. اما اسوأ ما اسمعه عندما يخبرني عميلا كيف فشلنا في اداء الخدمة المطلوبة. انني اكره سماع احدهم يقول: انكم تعتقدون ان لكم سمعة رائعة، حسنا، دعني اخبرك ما حدث لي. اتضايق كثيرا عندما يحدث ذلك، ولا يقلل من ضيقي ذلك اللطف الذي يستخدمه العميل عندما يخبرني عن الخطأ، الا انني ما زلت اريد من العملاء ان يخبروني عندما نرتكب

خطأ ما ، يجب ان نعرف خطأنا لكي نستطيع اصلاحه. واذا اردنا من العملاء ان يخبروننا عن عيوبنا يجب ان نسهل لهم ذلك.

بعض العملاء يريدون ان يخبروك وجها لوجه، وهم بحاجة للتعبير عن مشاعرهم حالا، واثناء شرحهم لمشاكلهم يجب الا نقاطعهم، حتى لو عرفنا بسرعة ما هو نوع العيب وكيفية اصلاحه. اننا نظل بحاجة ليخبروننا بالتفصيل، ان ذلك بمثابة تفريغ لعواطفهم الغاضبة. لكن بعض العملاء قد لا يشعرون بالراحة للشرح بهذه الطريقة. ولهذا اعددنا ذلك النموذج ذا الثلاثة اسئلة عند نافذة امين الصندوق، وكذلك جميع الاستبيانات الاخرى والمتعلقة بمجموعات العملاء.

نريد من العملاء ان يخبرونا عن اخطائنا، لانهم اذا كانوا غير راضين ولم يخبرونا، فانهم غالبا ما يتوقفون عن التعامل معنا. اما اذا توصلنا لحل المشكلة للعميل او على الاقل اعتذرنا عن الخطأ، فان هناك فرصة جيدة بأن يظل عميلا لنا.

وهكذا مهما كان الوضع سيئا لنا فاننا يجب ان نعرف الخطأ الذي حدث، هذه هي الطريقة الوحيدة التي تمكننا من ان نقوم بعمل افضل وان نقوم به بشكل صحيح في المستقبل .

هناك نقطة اخرى نود ان نذكرها عن الاخطاء ، فعندما نحدد مستويات عالية لخدمتنا فان بعض العملاء يبدأون في البحث عن اخطائنا، فيبحثون عن ورقة صغيرة ملقاة في موقف السيارات، او عن شخص لم نكن لطفاء معه كما يجب. وهؤلاء سيتصيدون لك أي خطأ مهما كان بسيطا. لابأس في ذلك، ان ما يفعله هؤلاء سيكون سببا اخر لحفزنا على تجنب الاخطاء ولتحسين الاداء قدر الامكان.

قائمة المراجعة

عندما يحدث خطـأ ... والخطـأ غالبـا مـا سـيحدث مهما بذلت من جهد، اعتذر ! ان ذلك امـر هـين والعمـلاء يسـعدون بـه. لكـن بعـد الاعتـذار ابـدأ فورا في حل المشكلة بينما العميل لا يزال لديـك.

اجعـل مـن السـهل علـى العمـلاء ان يظهـروا عـدم رضاهم عن الخدمة. ان ذلك امر غير سار بالنسـبة لـك لكنـه يعطيك فرصة لاصلاح الامـور .

تريـد مـن عملائـك ان ينتقدونـك وعندمـا تضـع مسـتويات عاليـة لخدمتـك فـان ذلـك يشـجع نسـبة منهـم ان يبحثوا عن كل خطـأ محتمـل، وهـذا امـر يعطيـك سـببا اخـر للتخلـص مـن تلـك الاخطـاء. ابـذل اقصـى جهـدك لجعـل عملائـك سـعداء لان ذلـك يضمـن بقـائهم كعمـلاء في المسـتقبل.

الفصل العاشر

كيف تجعل ما لديك هو تماما ما يريده عملاؤك

كما قلنا سابقا، ان احدى افضل الطرق لتقديم الخدمة هي سؤال العميل عما يريده حتى نوفره له.

ولكن كيف يمكنك ان تعطي العميل ما يريد اذا لم يكن لديك هذا الذي يريده العميل؟ وهذا يوصلنا الى موضوع ادارة المخزون وكيفية معالجتها. ان افضل الطرق لتوفير ما يريده العميل هو ان يكون لديك مخزونا ضخما. الا ان هذا الخيار مكلف بالطبع كما ان المخزون الزائد دون بيع قد يؤدي للافلاس.

ان افضل طريقة لكي يكون لديك دائما ما يريده العميل هي ان يكون لديك نظام يحلل المخزون ويرشدك الى ما يجب ان يكون متوفرا من الاصناف ويقيس في نفس الوقت تكلفة رأس المال. بالنسبة لمبلغ العشرين مليون دولار الذي نوظفه ثمنا للسيارات الجديدة والسيارات المستعملة ومخزون قطع الغيار فان تكلفة الفائدة عليه (بنسبة ٩,٧٥٪) تصل الى ١,١٩ مليون دولار سنويا.

مثلا هذه هي الطريقة التي نستخدمها في الرقابة على المخزون لدينا من السيارات الجديدة، اننا نريد ان تكون لدينا سيارات

جديدة تفي بمبيعات ٤٥ يوم على ان هذا العدد اخذ يتناقص باستمرار. ان منتجي السيارات ينصحون باستمرار ان يكون لدى الوكلاء مخزونا لستين او تسعين يوما، ولكن بما ان اسعار السيارات قد ارتفعت كثيرا. وبالتالي زادت تكاليف الفوائد التي ندفعها على رأس المال لذا قللنا من المخزون فاصبح يغطي ٤٥ يوما. وسنقلل هذا العدد عندما يتعلم المنتجون كيف يختصرون الوقت بين الطلب والتسليم، اننا نحتاج اليوم الى حوالي ستةاسابيع لنحصل على سيارة لكن جاري كوبر المسئول الناجح عن الصناعة في شركة كاديلاك تعهد بان يخفض المدة الى اسبوعين.

اننا نوازن المخزون من جميع انواع السيارات. فنحن نريد امدادا لمدة ٤٥ يوما من سيارة كوذو فيل، و٤٥ يوما لسيارة فليتوودز، الى غير ذلك، وبهذه الطريقة اذا نقصت علينا سيارة او زادت سيارة فاننا نعرف ما نطلبه من المنتجين. ان مراجعة المخزون من طراز معين من السيارات (الدورادو مثلا) بالنسبة لجميع المبيعات من كاديلاك يسمح لنا بان نطلب الانواع الاكثر مبيعا، حتى لو كان مجموع المبيعات بطيئا. كذلك يساعد على خفض الطلب عند انخفاض المبيعات.

كما اننا نراقب المخزون من الاصناف حسب المدة، فاذا كانت هناك سيارة معروضة لاكثر من ٤٥ يوما، فلابد ان هناك سببا لكونها لم تبع، ومن الارجح ان يكون فيها عيب، ربما يكون لونها غير محبوب، او ينقصها النظافة، او معروضة في الزاوية. في هذه الحالة نحاول ان نكتشف المشكلة، ان معرفة اسباب عدم بيع شيء ما له نفس اهمية معرفة اسباب نجاح البيع لشيء اخر.

لكن اهم ما نراقبه في المخزون هو توفر السيارات، أي هل لدينا ما يريده العميل؟ واذا طلب العميل شيئا ليس لدينا نسجل

طلبه كصفقة بيع مفقودة، ونراقب تلك الصفقات بدقة، وهي طريقة اخرى لتقدير ما نطلبه من المصانع. ففي كثير من الحالات يتجه مامور المشتريات في السوبر ماركت ومتاجر الاقسام الى الاعتماد على الغريزة، والغريزة وحدها لا تكفي، اذ يجب ان تعرف بالضبط ما يريده عملاؤك.

اذا طلب العميل شيئا غير متوفر لديك حاول الحصول عليه بالاتصال باحد منافسيك وتوصل معه الى صفقة. ان هذا الترتيب له منافع متبادلة، ومن المحتمل ان يوافق منافسوك عليه.

ان مقدار ما نخزنه من طراز ما تحدده سرعة بيع ذلك الطراز، والمدة اللازمة لاعادة تخزينه وتكاليف الفائدة التي ندفعها. ومن الواضح انه كلما كانت دورة الطلب و التسليم اسرع، كلما كان حجم المخزون اقل. فمثلا اذا كنا نبيع ٢٠٠ وحدة من صنف من اصناف قطع الغيار اسبوعيا (مثل فلتر الزيت) لماذا نحتاج الى امداد يكفي ٤٥ يوم؟ ان ذلك يعني ان مبلغا كبيرا من المال سيبقى محبوس في ذلك البند، وبما اننا نعرف اننا نستعمل ٢٠٠ فلتر زيت اسبوعيا، فيمكننا ان نحتفظ في مخزوننا ب٤٠٠ وحدة ثم نطلب ابدالا اسبوعيا لما نبيعه.

لدى قسم لكزس افضل نظام لادارة مخزون قطع الغيار في العالم، فهو يسمح لنا ان نعيد طلب ما نحتاجه يوميا، مما يعني توفرا اكثر لقطع الغيار وتكاليف اقل للمخزون لنا ولهم.

لكي نعرف المدة التي تبقى فيها احدى السلع الهامة على الرف نستعمل بطاقات ملونة تدلنا على الفترة التي مرت على السلعة

وهي معروضة، فالبطاقات الزرقاء تعني ان قطعة الغيار وصلت في يناير، والحمراء تدل على انها وصلت في فبرايروهكذا.

اذا كنت تاجرا للبيع بالتجزئة، لسلعة مثل الملابس يمكنك استخدام نفس الفكرة، فوضع مثلث كبير على بطاقة السعر يعنى ان السلعة وصلت في ابريل، اما المربع فيعني انها وصلت في مايو، (اننا نستعمل نقطا مرمزة لونيا على ظهر مرآة السيارة لنحقق هذا الهدف).

ان جميع هذه الافكار تساعد في تحديد مستويات المخزون وتقليل الاستثمار فيه، ولكن حتى مع افضل نظام في العالم لضبط المخزون لا يمكن ان يكون عندك دوما كل ما يطلبه العميل.

على ان احدى الطرق لتوسيع مخزونك مجانا هي ان تقيم علاقات متبادلة مع منشآت في نفس مجال عملك. فعلى سبيل المثال لنفترض انك تدير متجرا لملابس السيدات، فانك يجب ان تقيم علاقات متبادلة مع المتاجر الاخرى المماثلة للحصول على الاشياء التي يريدها عملاؤك، ولنفرض ان اللون الاسود مطلوب لك والاخضر لهم فيمكنك تبادل الملابس معهم. بالنسبة لنا، نتبادل مع تجار السيارات حتى مع المنافسين منهم، واذا رغب احد العملاء في شراء سيارة معينة، ولنقل ان لها مزيجا فريدا من الالوان، فاننا نبذل اقصى جهدنا للحصول عليها، وقد تبادلنا سيارات مع موزعين حتى من مناطق بعيدة.

ان مقدرتك على تبادل السلع تتيح لك ان توسع المتوفر من مخزونك دون ان تتحمل تكاليفها، وقد وجدنا هذه الفكرة جيدة جدا.

قائمة المراجعة

ما هي السلع التي يجب ان تكون ضمن مخزونك؟ كم مضى عليها من الزمن وهي مخزونة؟ كم وحدة يجب ان نخزن منها؟ اذا كان نظام مخزونك لا يجيب على هذه الاسئلة، فسيصبح من الصعب عليك تقديم خدمة جيدة للعملاء.

كم يكلفك مخزونك؟ بمراقبة جيدة لمخزونك يمكنك ان تحركه بصورة اسرع مما يقلل من تكاليف ادارته.

اعرف دورة ومدة الطلب والتسليم بالنسبة لكل مورد تشتري منه، واعمل على ان يكون لديك نظام يمكنك من الحصول على السلعة في الوقت المطلوب.

كوّن شركاء من نفس مجال تجارتك لتبادل السلع، حتى لو كانوا من منافسيك، انك لا تريد ان يتركك عميل محتمل لمجرد انك لا تحتفظ بالسلعة التي يطلبها ضمن مخزونك. اقم علاقات مع الوكلاء والشركات المجاورة لكي تستطيع ان تتبادل معهم السلع عند الحاجة.

الفصل الحادي عشر

ان ما تعتبره جيدا قد لا يكون كافياً

كانت وكالتنا اول وكالة سيارات في تكساس توفر سيارات اعارة مجانية لعملاء الخدمة. وتفتح طوال ايام العطلة للخدمة. وقد اعطتنا هذه الافكار ميزة هائلة على منافسينا لعدة اعوام. على ان المشكلة هي ان السبق لم يدم طويلا، فلقد قلدتنا اكبر وكالتين منافستين. واليوم لديهما ثاني وثالث اكبر اسطولين من سيارات الاعارة في البلاد (اذ لكل منهما حوالي ٥٠ سيارة اما نحن فلدينا ٢٥٧ سيارة) كما انهما تقدمان الان الخدمة ايام العطلات. لهذا قررنا ان ندخل السباق مرة اخرى، فمددنا ساعات خدمتنا حتى الثامنة مساء لكي لا يقتل احد عملائنا نفسه وهو مسرع بسيارته ليصل الينا قبل اقفال ادارة الخدمة في السادسة مساء. مرة ثانية قلدونا.

قمنا مرة ثانية بزيادة المزايا.

عينا موظفين لقطاعي الكاديلاك واللكزس مهمتهم ايصال سيارات الاعارة للعملاء، حيث يقوم الموظف بايصال السيارة الى العميل ويأتي بسيارته الى ورشنا لاصلاحها. وعندما ننهي الخدمة يقوم مرة اخرى بايصال السيارة للعميل ويعود بسيارة الاعارة. فلا

يضطر العميل لتحمل المشقة. هل ستنتهي هذه التحسينات لبرنامج خدمتنا؟ كلا، فاذا اردنا ان نجذب عددا اكبر من العملاء، ونحتفظ بعملائنا الحاليين، يجب ان نواصل اعطائهم المزيد من الحوافز للتعامل معنا. يجب ان نواصل اضافة افكار جديدة وتحسين افكارنا الحالية لان العملاء لا يواصلون رضاهم عنا متى ما قدم لهم الاخرون مزايا اكثر. مثال لذلك وسيلة من وسائل الراحة او الخدمة او سعرا افضل. عندئذ سوف يتحول هؤلاء الى المنافسين مهما كانت المزايا التي قدمتها لهم في الماضي.

ان هذا يعني اننا يجب ان نحدد مستويات عالية من الخدمة ونتجاوزها باستمرار.

كان ساشيل بيج قاذفا في البيسبول ظل يلعب حتى كان في الخمسينات من عمره وربما اكبر، اذ لم يعرف احد عمره الحقيقي وقرب نهاية نشاطه سُئل عن سر حياته الطويلة مع تمتعه بصحة جيدة.

سأله هذا السؤال مراسل صحفي : لماذا كنت قادرا على اللعب الجيد طوال هذه السنوات العديدة؟

رد قائلا: انني مدين بكل ذلك لكوني اعمل كل شيء باعتدال واتجنب الطعام الدهنى والمقلي.

– وهل لديك نصيحة تقدمها للاخرين .

– نعم لا تنظر الى الوراء ابدا ، لانك لوفعلت ذلك لجاء من يتقدم عليك.

انها قصة نجاح عظيمة، لكن من الافضل ان ننظر الى الوراء والى الامام والى كل الجهات، وذلك لان الناس الاخرين قد يتقدمون عليك باستمرار كما فعل منافسونا بتمديد ساعات خدمتهم وايجاد اسطول سيارات الاعارة. قد اصبحت تلك الفكرة منتشرة الان لكنها صحيحة حقا. القاعدة ان من لا يتحسن باستمرار يسوء. يسمي اليابانيون عملية التحسين المتواصل (كايزن)، ليس المهم اسمها المهم ان تطبقها، فالتطوير المستمر ضروري تماما، اذا اردت ان تحافظ على مركزك.

توجد عدة طرق لتطوير الذات. احدى هذه الطرق ان تدرس منافسينا، وندقق دائماً لنرى ان كانوا قد وضعوا برنامجا يمكننا الاقتداء به، كما نريد ان نعرف كيف ينافسوننا، مثلا عندما بدانا اول مرة بعرض سيارات اعارة، كان ما يقولونه اذا سأل احد العملاء هؤلاء المنافسين : لماذا توفر شركتنا لعملائها سيارات اعارة بينما هم لا يوفرونها

" نعم ان سيويل فليج تقول انها تعرض سيارات اعارة، ولكن هل سبق وجربتم الحصول على واحدة؟ واذا اتصلتم بتلك الوكالة فانهم سيخبرونكم بان عليكم ان تنتظروا شهرا قبل ان تتوفر واحدة"

ان هذا لم يكن صحيحا، رغم ان عملاؤنا كثيرا ما كانوا في قائمة انتظار ولكن بمجرد ان عرفنا ما قاله منافسونا عنا، جعلنا ذلك اهم اولوياتنا.

بالاضافة لدراسة منافسينا، استعرنا فكرة من المطاعم ومتاجر الاقسام وهي: التسوق من انفسنا، اذ نكلف شركة تقوم مرة او

مرتين في العام بارسال شخص ليشتري سيارة منا، ونحن نجهل ذلك الشخص او موعد قدومه.

وقد طلبنا منهم عندما يحضر ذلك الشخص ان يدقق في قائمة يتم تقييمنا على اساسها: هل قمنا بتحية ذلك العميل بسرعة؟ هل اخذه البائع في جولة تجريبية بالسيارة؟ هل اتصلنا به بعد الزيارة؟ بعد ذلك تعطينا الشركة تقريرا كاملا، وهؤلاء المشترون الوهميون يشكلون طريقة اخرى لتحديد المجالات التي نستطيع تحسين العمل فيها.

يجب ان نقوم بذلك لنظل في القمة. انها كالرياضة ففرق البطولة العالمية التي تقاوم كل تغيير قلما تحتفظ بالبطولة في السنوات الثانية والثالثة والرابعة، ربما تصبح واثقة بنفسها، او ربما يصبح لاعبوها اكبر سنا ولا يمكنهم الانجاز كما كانوا ينجزون. هذا في حين تواصل الفرق الاخرى القيام بتبادل اللاعبين وضم لاعبين جدد لتحسين ادائها.

حدد مستويات عالية لاداء الخدمة وواصل رفعها بمجرد الوصول اليها. واذا لم تقم بذلك، فان منافسا ما سيتجاوزك، في الوقت الذي تعتقد فيه انك تقوم بانجاز رائع. ان ما تعتبره جيدا بشكل كاف لا يبقى كذلك الى الابد.

ان هذا يصدق على دنيا الاعمال كذلك، فمستوى التنافس يرتفع يوميا. مثلا، قالت جميع مجلات السيارات ان سيارة لكزس قد وضعت مستوى جديدا للسيارات الفاخرة، مستوى يجب على جميع مصانع السيارات الاخرى ان تضاهيه. لهذا على الانسان ان

يواصل التحسن، واهم نظام يمكنك تطبيقه هو نظام يتطلب تحسينات متواصلة.

كيف تطبق برنامج تطوير متواصل لخدماتك؟ ان ذلك ليس صعبا لكنه يستغرق وقتا. فنحن نقوم بين الوقت والاخر بفحص كل قسم من عملنا ونرى كيف يمكن تحسينه. ولا نقوم بذلك دفعة واحدة بل على مراحل ففي اغسطس وسبتمبر نهتم بالنظر الى اثاثنا ومعارضنا لنرى ما الذي انقضى عهده واصبح باليا، ثم ننتقل الى شيء اخر في الشهور التالية وهكذا. والشيء الهام هو القيام بالمراجعات في فترات محددة.

نطبق نفس عملية المراجعة على انظمتنا، فبين الوقت والاخر ندرس شيئا مثل عمليات التأجير، لنرى ما الذي يمكن تطويره. اننا لا نقوم بذلك معتقدين اننا يجب ان نلغي الاساليب الحالية بل نبحث عن وسائل لتحسينها. مثلا، كان رجل البيع لدينا يبيع ١٦ سيارة شهريا، وهذا رقم لابأس به، فهو ضعف المعدل الوطني في بيع السيارات. ولكن خلال دراسة اجريناها حديثا حاولنا تصور طريقة لتحسين ذلك قليلا. فاوجدنا برنامج حوافز يكافيء كل بائع يبيع ٢٠ سيارة او اكثر شهريا، وكلما زادت مبيعاته كلما كوفيء بحوافز مثل تذاكر سفر اضافية، ونقل مجاني لأمتعته او نقودا. ان معدلنا في بيع السيارات الكاديلاك ٩٦٪، وباعادة قراءة مؤلفات دمنغ وتاجتشي نبحث عن طرق لرفعه الى ٩٨٪ خلال عام واحد.

اننا نهدف دائما الى نجاح كامل، اننا نريد افضل البائعين ومعدل ١٠٠٪ في جدول بيع سيارات الكاديلاك، لكننا واقعيا نعرف اننا لا نستطيع ان نقوم بتغييرات ضخمة بين يوم وليلة، اننا ننجز تحسينات صغيرة لكننا نقوم بذلك باستمرار.

ان هذه العملية لا تنتهي ابدا فاذا كان معدلنا في جدول بيع السيارات ٩٦٪ ووصلنا الى ٩٨٪ فان الاتجاه الطبيعي هو ان نقيم حفلة ونسترخي قليلا، اذ اننا احتجنا الى جهد كبير لتسجيل ذلك التحسين، ولكن في حين يجب ان نحتفل بنجاحاتنا (انظر الفصل١٢) لا يمكننا ان نحتفل بذلك لمدة طويلة فربما نجد المنافسون قد قللوا من المسافة التي نسبقهم بها، بل قد يتجاوزونا

قائمة المراجعة

لا يكفي ان يكون المرء في المقدمة : لا شركة البيبسي ولا شركة الكوكاكولا اخترعت كولا منخفضة السكر او الكافيين، فهذه التجديدات اتت من الاخرين لكن البيبسي والكولا تمتلكان السوق الان. واذا توقفت عن البحث عن كل فكرة جديدة فانك تقع في المشاكل.

التطوير: بمجرد ان تطور فكرة ابحث عن ثانية، واذا اردت ان تظل في المقدمة يجب ان يظل التطوير متواصلا في كل موقع من شركتك.

بين الوقت والاخر راجع كل قسم لديك : ان هذا يسهل عليك ان تجد الجوانب التي يمكن تحسينها.

الدراسة والاستقصاء لما حولك: جيد، يجب ان تقوم بين الوقت والاخر بمراقبة منافسيك باحثا عن المواضع التي يمكن ان تحسن فيها.

الباب الثالث

الناس

كيف تعتني بالعملاء والعاملين

الفصل الثاني عشر

سؤال : من هو اكثر اهمية عميك ام عاملك؟
الجواب : كلاهما.

هنا نود الحديث عن امر كان يفهم ضمنا طول الوقت وهو ان العاملين لدينا لهم نفس اهمية عملائنا، ويجب ان يعاملوا معاملة جيدة مثلهم.

لماذا ؟ اولا انه واجبنا كاصحاب اعمال. ثانيا، انه يحقق مصالحنا اذ كيف نتوقع من العاملين لدينا ان يحسنوا معاملة عملائنا اذا نحن عاملناهم معاملة سيئة. سيوجد من يقول : لكننا ندفع لهم اجورهم ليقوموا بذلك ، اليس ذلك كافيا؟كلاا وكما ان الاجر ليس الحافز الاساسي الذي يذكره العاملون عندما يطلب منهم ان يشرحوا لماذا يحبون وظائفهم او لا يحبونها. فقبل الاجر يقدمون اسباب اخرى مثل: ان مناخ العمل جيد وان المسئولين يهتمون بما يحدث لهم او ان المسئولون يعاملون المرءوس كشخص مهم.

ان معاملة مستخدميك معاملة جيدة تبدأ من مواقع عملهم، ان الورش التي يعمل فيها العاملون لدينا هي في غاية النظافة لدرجة ان كل من يأتون الينا يعلقون دائما على نظافتها، والحقيقة انها رائعة.

لماذا، ان ا لسبب في ذلك هو انه، في حين قلما يرى عملاؤنا تلك الورش، فان الفنيين يعيشون ويعملون فيها طوال النهار، لذلك لابد ان تكون نظيفة جدا. لكن الامر ليس مجرد الجمال فقط المهم جعل بيئة عمل الفنيين مجهزة حتى يكون العمل اكثر متعة واكثر كفاءة. ان وجود الاجهزة والالات المناسبة تمكنا من توظيف افضل الفنيين.

ان الفنيين الذين يعملون في سيارات اليوم هم مهندسون بالفعل، وبعض العاملين في ادارة الخدمة لم يلتحقوا بالكليات او الجامعات ابدا، لسبب او لاخر لكنهم جميعا يمتلكون المقدرة العقلية ليكونوا مهندسين. والاشخاص الاذكياء لا يريدون ان يقضوا نهارهم في حفر معتمة ملطخة بالمازوت والشحم، انهم يريدون مكانا طيبا، لهذا نوفر لهم بيئة نظيفة. وبالاضافة الى النظافة فاننا نضمن لهم السلامة وكل هذا يعطيهم سببا اخر للعمل لنا ولمنافسينا.

اما بالنسبة للبائعين فلهم مكاتب فردية، حيث يستطيعون ان يعرضوا صور عائلاتهم او هواياتهم، بدلا من وضع الجميع في غرفة واسعة يطلق عليها البعض عبارة حظيرة الثيران. ان هذا منطقي، فكيف يمكنك ان تتوقع من بائع ان يكون مجيدا لعمله اذا كان عليه ان يشارك غيره في منضدة او ان يعمل ضمن صالة قياسها اربعة اقدام باربعة اقدام محاطة بجدران متنقلة.

اننا نحاول دائما ان نشكر عملاءنا للتعامل معنا كما نحاول دائما ان نشكر مستخدمينا للقيام بعمل جيد، وكلمات الشكر في الحالتين لها نفس الاهمية.

اعتقد بان بامكاننا ايضا ان نجذب افضل العاملين بسبب طريقة معاملتنا لهم، اننا نريد فعلا ان نوجد جوا عائليا في مواقع العمل.

وكل مدير عام لديه قائمة بالاطباء والمحامين والمحاسبين الذين يستطيع ان يحيل مرءوسيه من المستخدمين اليهم اذا احتاجوا اية مساعدة. اننا نشكر عملاءنا للتعامل معنا ونشكر مستخدمينا لقيامهم بعمل جيد، انه ترتيب بديع. ونحن نقدم الشكر بعدة طرق فعندما يبذل احد مستخدمينا الخدمة لعميل، نكتب ذلك في مجلتنا الداخلية، ان ذلك يدعم حماسهم للعمل كما انها طريقة اخرى لنقل قيمنا لكل من يعمل لدينا.

كما اوجدنا نظام مكافأة الاجادة. اننا نطلب من كل من يعمل لدينا، اذا وجد احد العاملين يؤدي مهمته بابداع ان يسجل ما راه على نموذج الاجادة ونعطيه للعامل المبدع الذي تجاوز في ادائه المستوى المتوقع منه. انه نموذج ثلاثي النسخ، والمستخدم الذي يقوم بالعمل البارز يحصل على النسخة الاصلية، اما النسخة الوسطى فتذهب لمدير المستخدم، كما تأتي نسخة لى، انها فكرة ممتعة فالعاملون يحبون ان يعرفوا بان الادارة اطلعت على عملهم الجيد.

ان اعداد مآدب في الخلاء هو احدى طرقنا المفضلة للاحتفال بنجاحنا، ولاظهار شكرنا للعاملين. فعندما نتوصل الي نسبة قياسية في جدول خدمة العملاء نقيم حفلة من هذا النوع حيث نعلق رايات في كافة انحاء المكان ويحضر كل العاملين، ونتكلم عن الاداء الجيد الذي تم. اننا نعقد هذه الحفلات في ساعات دوام الشركة حيث يأتي العاملون ويذهبون في نوبات عمل بحيث نستمر في العناية بعملائنا أثناء الحفلة. ان القيام بهذه الاحتفالات خلال ايام العمل طريقة اخرى لشكر المبدعين من العاملين.

قائمة المراجعة

هل شكرت مستخدميك اليوم؟ اذا شكرت عملاءك يجب ان تقوم ايضا بشكر من قاموا بالعمل.

توجد اشياء كثيرة يمكنك ان تفوضها لمن هم دونك، لكن شكر أي عامل لقيامه بعمل جيد يجب ان تقوم به بنفسك. ان الشكر يعني الكثير عندما يأتي من الرئيس، لمجرد انه الرئيس.

اظهر امتنانك اثناء ساعات الدوام أو اذا اردت ان تقيم حفلة في الشركة لماذا لا تبدأها في الثالثة من نهار يوم من ايام العمل بدلا من الثانية من نهار يوم من ايام العطلة، ان ذلك يظهر انك تنظر نظرة جدية لتقديرك للعاملين.

اوجد مكافآت لمن يتجاوزون الهدف وقدمها لمن يحققون ذلك. ان اللوحات النحاسية والصور والدبابيس تصلح لهذا الغرض.

الفصل الثالث عشر

العميل ليس دائما على حق

لابد وانك سمعت كثيرا المثل القائل بان العميل دائما على حق. اعتقد انه مثل صحيح. اذا لم يكن العميل راضيا عما قدمناه من خدمة نبادر فورا بسؤاله عن الخطأ ونصححه مجانا. لكن هل يكون العميل دائما وبصورة قطعية على حق، مهما كانت الاحوال؟ كلا.

متى يكون العميل غير محق؟ كثيرا ما تكون القضية قضية عدالة بين الطرفين، هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى يتوقف على المبلغ محل النزاع. وعندما يكون المبلغ بسيطا وبغض النظر عن العدالة يكون العميل على حق دائما. يروي ستو ليونارد، الذي يدير اكبر شركة في العالم لمنتجات الالبان قصة مشوقة عن سيدة اشترت منه كيلوغراما من شرائح اللحم بحوالى اثني عشر دولار للكيلو، وفي الاسبوع الثاني عرض هو نفس الشرائح بسعر حوالى

عشر دولارات للكيلو، جاءته العميلة طالبة ان يرد لها الدولارين الذين كانت ستوفر١هما لو كانت قد انتظرت اسبوعا. اعطاها دولارين ولو كنت مكانه سأعطيها المبلغ كذلك. لكن لو كان الامر يتعلق بالفي دولار، فالقضية تصبح مختلفة، اليس كذلك؟ عندما يروي الناس قصصا عن كون العميل محقا دائما، يكون المبلغ المتعلق بالامر صغيرا الى حد ما دائما. اننا نسمع مطاعم ماكدونالد، حيث يستبدلون تلقائيا طلبيتك اذا لم تكن راضيا، لكن هذه القصص تتعلق دائما بمنتجات غير مكلفة. من الارجح الا نتجادل مع أي عميل اذا كان المبلغ يصل الى ٥٠٠ دولار، لكن اذا زاد المبلغ عن ذلك فان الموضوع يصبح قابلا للبحث.

دعوني اعطيكم مثلين.

احضر رجل سيارة للخدمة وترك في صندوقها مجموعة من طيور الفرى التي كان قد صادها. يقول هذا العميل : انني اخبرت المسئول عن الخدمة ان بامكانه ان يأخذ هذه الطيور. على ان مسئول الخدمة يقول : ان العميل لم يذكر موضوع الفرى ابدا، علمت منه فقط ان السيارة ستبقى لدينا في الورشة لمدة اسبوعين لأنه ذاهب في اجازة، ولو كنت اعرف ان فيها طيورا، لاخذتها. خلال هذين الاسبوعين تعفنت الطيور وانفجرت وانتشرت الرائحة الكريهة في السيارة باكملها،وعندما نظفنا السيارة لم نستطع ازالة الرائحة رغم كل ما حاولناه لتنظيفها. لم يكن عندي شك بان ذلك العميل كان مخطئا وانه لم يذكر شيئا عن وجود طيور الفرى في السيارة، ولكن بما انه كان مقتنعا بانه على حق، وكان يتعامل معنا لفترة طويلة اشترينا السيارة منه ثم بعناها لتاجر جملة كان يعتقد ان لديه طريقة للتغلب على مشكلة الرائحة.

لا مانع احيانا من جعل العميل يستغلك احيانا ولحسن الحظ ان ذلك يحدث نادرا. والواقع ان جميع عملائنا ممتازون، ولكن الامر قد يحدث احيانا، مثلا:

يدعي احد العملاء بانه ترك مضرب تنس في السيارة عندما احضرها للخدمة وانها فقدت في الورشة. انني اعرف ان مستخدمينا لا يهتمون بالتنس ومع ذلك اشترينا للعميل مضربا.

اذا اردت ان تحتفظ بعملائك اعطهم ما يطلبونه تماما -او حتى اكثر- دون تردد، واذا لم تفعل ذلك تكون كمن لم يعطهم شيئا، لانك بذلك تكون قد فقدت رضاهم.

اتذكر ان أحد العملاء قبل خمسة عشر عاما تقريبا، عندما كانت قمصان جانت تباع بمبلغ ٦,٥ دولار للقميص، ادعى هذا العميل انه عندما زارنا تمزق قميصه، ثم ارسل لنا فاتورة بمبلغ ٦٥ دولار فدفعناها. يوجد مثل هؤلاء المحتالين من يعمل على نطاق البلاد كلها، فقد كتب هذا العميل لمعظم وكالات السيارات بان قميصه تمزق وهو يتفحص سيارة ما في معارضهم، مضيفا ان العاملين فيها كانوا وقحين جدا معه عندما اشتكى اليهم ذلك. وتابع كلامه قائلا انه يعرف ان الوكيل لن يتساهل بخصوص شيء كهذا. رغم ان القضية ليست كبيرة اذ ان القميص يكلف ٣٥ دولار، الا انه كان يعتقد ان الوكيل يود ان يعرف كيف تم ذلك.. ارسل الرسالة لكل موزع لسيارات الكاديلاك في البلاد وجمع مبلغا كبيرا من المال مستغلا رغبة الموزعين في ارضاء عملائهم.

ثم ان هناك من العملاء من يقول ان النقود التي يحتفظون بها لدفع الرسوم المطلوبة لعبور الطرق الرئيسية قد سرقت، او ان جاكيتا رياضيا قد فقد من صندوق السيارة، او ان الزيوت في ارضية الورشة قد اتلفت احذيتهم. وفي كل حالة من هذه الحالات نكتب للعميل شيكا بالمبلغ.

ان هذا ثمن القيام بالاعمال التجارية، وندخله في ميزانيتنا. هل يمكن ان تخدع؟ نعم. هل تمانع بان تخدع قليلا؟ لا.

توجد نسبة مئوية من هؤلاء المستغلين بين عملائنا ويعتقدون انهم يكسبون اذا استغلونا.

يجب ان نعامل عملاءنا على اساس ان ٩٩٪ من البشر امناء الى ابعد الحدود. فبعضهم يعتقد مثلا ان مضرب التنس كان في صندوق السيارة عندما تركها عندنا للخدمة. حتى لو كان قد توقف خمس مرات في اماكن اخرى قبل المجيء الينا، وبعد ذلك مرتين في اماكن اخرى قبل ان يكتشف ان المضرب مفقود عند وصوله الي منزله. اذا بدانا بمحاولة معرفة من يكذب علينا، لابد وان نخطيء وقد نفقد احد العملاء الطيبين، ومن الافضل كثيرا لنا ان نصدق ان للعميل مشكلة فعلا اذا اخبرنا ان له مشكلة.

عند التعامل مع عميل مستاء يصبح السؤال : ماهو الشيء الصحيح حقا لعمله؟

في كتابه المعنون "ادارة المتجر" يقول ستانلي ماركوس اذا اردت ان تبقى على معاملاتك التجارية مع العملاء اعطهم كل ما

يطلبونه دون مواربة في الكلام او مغالطة. لانك اذا ساومتهم فانك تفقد ثقتهم وتعاملهم معك.

اذا اخبرنا العميل ان القميص الذي تمزق كلفه ١٠٠ دولار نقول "اننا آسفون ونكتب شيكا بـ١٠٠ دولار وعندها يصبح كل شيء على ما يرام.

ولكن اذا قال العميل ان القميص كلف ١٠٠ دولار وقلنا له " انك لبست القميص فترة من الزمن ، ولابد وان ثمنه قد نقص لذا سنعطيك ٥٠ دولار، فاننا نكون كما لو اننا لم نقدم له شيئا لاننا خسرنا ثقته بالمجادلة عن قيمة القميص.

يروي ستانلي واقعة مثيرة حدثت له عندما بدأ العمل في المتجر، اشترت سيدة فستانا موشى بمخرمات مشغولة يدويا، أخذته الي منزلها ولبسته. وحسب كلمات ستانلي فمن المؤكد انها اساءت استعماله اذ ظهر وكأنها تصارعت به ثم احضرته لنا، وقالت انها تريد ان تسترد نقودها. اعطاها ستانلي النقود بسرور، مجادلا بان رفض طلبها يعني فقدانها كعميلة والبحث عن عميلة اخرى للمتجر، وهو ما يكلف اكثر من ١٧٥ دولار وهي تكلفة الفستان (حدث هذا عام ١٩٣١)، كان ماركوس محقا، فمع مرور الاعوام يقول : "انفقت تلك السيدة في متجرنا ٥٠٠,٠٠٠ دولار"

بمجرد ان قرأت تلك القصة في كتاب ستانلي، اصبحت حياتي اكثر سهولة. وبدلا من تشددنا فيما يتعلق بما يشكل صفقة عادلة، فاننا مثل ستانلي ماركوس، نلقي نظرة بعيدة المدى بغرض الاحتفاظ بالعميل راضيا عن التعامل معنا. اذا كانت القيمة اقل من ٥٠٠ دولار، يكون مدير الادارة مخولا باجراء اللازم، اما

ما يزيد عن ذلك فيجب ان يوافق عليه المدير العام، والهدف يجب ان يكون دائما القيام بكل ما يرضي العميل حتى يستمر عميلا لنا. لكن عندما يحاول احد ان يستغلنا لابعد الحدود يجب ان نقرر ما اذا كان الاحتفاظ بهذا العميل سيحقق ذلك الثمن ام لا؟

اذا اشترت احدى العميلات سيارة منا، واخذتها الي البيت وأرتها زوجها الذي يقول لها "انني اكره اللون الاخضروكنت في الحقيقة اريد سيارة زرقاء، ارجعيها" فاننا سنبدل السيارة لتلك العميلة عند حضورها الينا.

لكن اذا اشتريت سيارة منا، وبعد عشرة ايام اكتشفت انه كان بامكانها ان تشتريها من مكان اخر بثمن اقل بمقدار ٢٥٠ دولار عما دفعته لنا، فان الجواب سيكون "لا" فليس بامكانها ارجاعها، لقد ابرمت صفقة وهذه الصفقة سنتمسك بها.

بين الوقت والاخر تصادف عميلا لا يطاق، ربما يكون عميلا سيء الطباع مع من يقوم بالبيع او غير مهذب ويجد دائما خطأ في كل ما نفعله، ففي حالات كهذه يجب ان نقول : اننا آسفون ، وربما تستطيع ان تكون اكثر سعادة بالتعامل مع غيرنا. ان العميل الذي يوصلنا الى هذا الحد يحتاج الكثير من سوء السلوك وهذا يحدث مرة تقريبا في العام. ولكن عندما اصل الى ذلك الحد، لا اجد مشكلة في الاقتراح عليه ان يشترى من مكان اخر. احيانا نعطيهم توصية لمنافسنا المفضل.

قائمة المراجعة

العميل محق دائما -ولكن الى حد ما: ان مهمتك هي ان تقرر ذلك الحد. اننا نجامل العميل الى حد بعيد، وهذه طريقة مريحة في الاجل الطويل. احيانا يستغلونك. لابأس، ابتسم!

اذا قررت ان تعطي العميل ما يريده، اعطه ما اراد وبصدر رحب، لا تجادل او تتهكم. فاذا لم تفعل ذلك ستخسر كل الثقة التي تحاول ان تكسبها. اذا اخبرك عميل بان لديه مشكلة فالاحتمال الاكبر انه صادق في ٩٩٪ من الحالات. لا يجب ان يدفعك الواحد بالمائة من المستغلين الى اساءة معاملة الغالبية وهؤلاء هم العملاء الممتازون.

الفصل الرابع عشر

كيف تعلم عملاءك ان يحصلوا على افضل خدمة لديك

ان توفير الخدمة الممتازة ليس من الضروري ان يكون طريقا في اتجاه واحد، حيث يمكنك ان ترشد العملاء كيف يحصلون على خدمة افضل عند تعاملهم معك. اننا بذلك نجعلهم يساعدوننا على ادارة عملياتنا وفق احتياجاتهم. عندما تفكر في اصلاح شيء ما في سيارتك عادة ما يقال لك : لا توجد مشكلة، ولكن تأكد من احضار سيارتك غدا مبكرا. وفي الصباح الباكر يأتي كل العملاء في السابعة والنصف عندما تفتح الابواب فتجد صفا طويلا منهم مما يحولهم جميعا الى مجموعة من التعساء. فكل عميل عليه الانتظار لمدة طويلة ويصبح المسئولون في حالة ارتباك تام.

ان هذه ليست طريقة لتقديم خدمة جيدة، لهذا يجب ان تعالج الامور بصورة مختلفة قليلا. ويكون ذلك من خلال جدولة العملاء بما يناسبهم ويناسب تدفق العمل في ورشتنا.

لنفرض ان احد العملاء يتصل ويريد ان يحضر سيارته للخدمة، عندها ننظر الى المواعيد التي نكون قد حددناها لغيره

من العملاء فاذا وجدنا ان الساعة السابعة والنصف ستكون الورشة مزدحمة، نطلب من العميل ان يحضرسيارته بعدالظهر. واذا لم يوافق نسأله: مارأيك بوقت الغداء، أو عندما تكون عائد الى منزلك؟ (تذكروا اننا سنعيره سيارة يستعملها مجانا حين تكون سيارته في ورشتنا). وبتوفير قائمة المواعيد البديلة، نحاول ان نجعل احضار سيارة العميل الى الورشة امرا سهلا قدر الامكان. وفوق ذلك فان ذلك يساعدنا، لاننا ننهي العمل في وقت الغداء، او في نهاية النهار، عندما لا يحضر عملاء كثيرون. واذا احضر العميل سيارته في الخامسة مساء ربما ننجز بعض العمل قبل ان يعود الفني الى منزله، كما ان الفني يجد السيارة في انتظاره عندما يعود الى العمل في اليوم التالي، وقد يأتي للعمل مبكرا لخدمتها. اذن ليس على كل عميل ان يحضر السيارة في اول النهار، اذ ان توزيع العمل على وقت اليوم كله توفر لنا وقت اكثر نقضيه مع كل عميل لنعرف بالتفصيل ما يجب اصلاحه.

من الصعب تقديم خدمة جيدة لعملائك اذا لم تعرف ما يريده العميل.حاول ان تقضي عشرة دقائق مع العميل ليصف لك بالتفصيل ماهي المشكلة او مايريدك تعمله، وستكون تلك الدقائق مفيدة لك وله.

من المشاكل القليلة التي نواجهها هي جعل العملاء يقضون وقتا كافيا معنا لبحث ما يحتاج الى الاصلاح، واذا سمح للعميل التحدث عما هو الخطأ فان ذلك يزيد من فرص تصحيح هذا الخطأ. مثلا اننا سنكون سعداء جدا لان نحضر بانفسنا سيارة العميل عندما يحين وقت الصيانة الروتينية. كتغيير الزيت، لكننا

نوصي بان يحضر العميل سيارته لنا شخصيا اذا كانت تخرج منها بعض الاصوات وبهذه الطريقة يمكن للعميل ان يدلنا بالضبط على مكان خروج الصوت. ان ذلك كالذهاب الى الطبيب. فاذا سنحت له الفرصة لفحصك، وشرحت له ماتشكو منه فان العلاج سيكون اكثر فعالية مما لو جعلته يصف لك الدواء على الهاتف فقط.

العملاء دائما مستعجلون، لكننا نخبرهم انهم اذا قضوا عشرة دقائق اضافية في شرح الخطأ، فان فرص اصلاحه تتضاعف. وعندما نوضح الامر بهذا الشكل يصبح العملاء راغبين في قضاء تلك الدقائق الاضافية معنا، لا احد، لا نحن ولا العميل، يرغب في ان تعاد السيارة مرة ثانية لاعادة الاصلاح. فعندها يكون لدينا —نحن وهم— الوقت الذي نقضيه للتأكد من ان العمل سيتم بصورة صحيحة من اول مرة فان هذا الاسلوب سيوفر المزيد من وقتنا ووقت العميل. اننا نطلب من العملاء ان يخبرونا عن حاجاتهم ورغباتهم الخاصة. مثال لذلك : هل تريد ان نغسل سيارتك كلما احضرتها الينا؟ هل تفضل زيت ١٠–٤٠؟ هل تحب اطارات ميشلان؟ حسنا. نسجل هذه الاشياء ونأمل الا نضطر لان نسأل عنها مرة اخرى.

كما توجد طريقة نُري بها العملاء كيف يحصلون على خدمة جيدة، وذلك بان نعاملهم بلطف، واذا كنا كذلك فانهم سيكونون دائما لطفاء في المقابل وسيكونون اكثر تعاونا معنا، مما يسهل قيامنا بالعمل. فمن الصعب انجاز عمل جيد في الوقت الذي يصرخ فيه العملاء شاكين.

من جانبنا نحاول التيسير على العملاء عند التعامل معنا، وذلك بان نشرح لهم كيف نقوم بالعمل. فمثلا ان اول شيء نقوم به عندما يأتي العميل الينا، هو ان نخرج الرسم البياني الذي يبين تاريخ خدمة سيارته، كما يبين الرسم ايضا اسم مسئول الخدمة المسئول عنها، حيث يتعامل العميل مع نفس المسئول دائما، لكي يقيم علاقات شخصية معه، وتكوين العلاقات الفريدية يساعدنا على كسب رضاه. وعندما يسمع العميل صوتا غريبا تحت غطاء مقدمة السيارة، نأمل ان يقول : لا اعرف ما الذي يخرج هذه القرقعة، سأوصل الامر الى ألن لكي يحل المشكلة. وألن هذا هو مسئول الصيانة الذي يتعامل معه وكون معه صداقة.

لدينا نظام محدد لترميز السيارات ببطاقات ملونة، لكل مسئول خدمة لون، فيستطيع ألن ان يجيل بصره بين بحر السيارات ويجد السيارة التالية في الترتيب والتي يجب ان يخدمها.

وبما ان العميل يعرف كيف يعمل هذا النظام، فانه عندما يرانا مندفعين نخدم سيارات الاخرين لا يشعر باننا نسينا سيارته، كل ما هناك هو ان الدور يخص كل مسئول خدمة على حدة. والعميل راضٍ بذلك ويصبح من الأسهل علينا ان نقوم بالعمل اللازم.

قائمة المراجعة

دع العملاء يساعدونك في تقديم خدمة جيدة لهم: علمهم كيف يحصلون على افضل خدمة، واخبرهم عن الوقت المناسب للحصول على الخدمة وماذا يجب ان يخبروك لتتم خدمتهم بصورة صحيحة من اول مرة.

اذا ابتسمت فمن المؤكد ان يردوا على ابتسامتك : اذا كنت لطيفا فمن الارجح ان يكون العميل لطيفا في المقابل، مما يسهل القيام بالعمل بنجاح.

اشرح للعملاء نظام العمل عندك: قد يكون لديك افضل نظام في العالم للقيام بالعمل، لكن اذا لم يفهمه العملاء فمن المحتمل ان يرتبكوا، او ان يغضبوا، وبمجرد ان يفهموا ان لديك انظمة، وان هذه الانظمة تعمل بنجاح، فلابد وان تتحسن فكرتهم عنك، ويستمرون معك كعملاء.

الفصل الخامس عشر

كيف تشجعهم على المزيد من الشراء

قد يظن العاملون في American Airlines بأن رئيسهم بوب كراندول شخص متوسط الذكاء لكنني أراه ذكي بالتأكيد، وقد اثبت ذلك عندما قدم اول برنامج للطيران المتكرر في امريكا. ان البرنامج المذكور يؤكد الاهمية التي تنظر بها خطوط الطيران لعملائها. ويجب ان يكون لكل مشروع تجاري او صناعي هذا النوع من البرامج، فهي طريقة اخرى لايجاد ولاء العملاء، عندما نريد من العملاء ان يكرروا التعامل معنا المرة تلو المرة. فالهدف من توفير خدمة ممتازة للعملاء، هي ان يعود العميل الينا باستمرار. انظر ماذا يحدث عندما يصبح لدى العميل عادة تكرار الشراء:

اولا: ترتفع مبيعاتنا، لان العميل يشتري اكثر.

ثانيا: نقوي مركزنا في السوق، فاذا كان العميل يشتري منا، فانه غالبا لا يشتري من منافسينا.

ثالثا: نقلل تكاليفنا، فلن نكون ملزمين بان ننفق نفس المبلغ لاجتذاب العميل المتكرر، فهو عندنا، بل ان هؤلاء العملاء سيخبرون اصدقائهم عن سعادتهم بالتعامل معنا، وكما نعلم جميعا لا يوجد شكل من الاعلان اقوى من الحديث الذي يتناقله الاصدقاء والمعارف.

رابعا: يحمينا من التنافس السعري، لان العميل الذي لديه ولاء لنا لن يجذبه خصم مقداره بضعة دولارات يقدمها المنافسون.

مع كل هذه المزايا،سيكون من الصعب علينا ان نجد سببا لعدم وجود برنامج لايجاد مشترين دائمين، على غرار برنامج شركات الطيران، اذ ان مجرد وجود برنامج كهذا يشعر العملاء باهميتهم. واذا نسينا هذه الحقيقة وافترضنا ان العميل الموالي قضية مسلما بها فاننا نكون قد ارتكبنا خطأ فادحا. لذلك فوجود هذا البرنامج يوضح اننا لا ننسى العميل الوفي الذي يستمر في التعامل باخلاص.

ان برنامج الشراء المتكرر يثبت للعملاء مقدار تقديرك لهم وبوجود برنامج كهذا فانك تتجاوز عبارات الشكر التي كثيرا ما تكون عديمة الجدوى، وذلك بأن تكافيء العملاء لتعاملهم المستمر معك.

ولكي يستفيد العميل بمزايا معينة نتيجة استمرار تعامله معنا يجب ان نكون مثل شركات الطيران التي تقوم بكل الاعمال الكتابية اللازمة لضمان حق العميل في هذه المزايا. فلا يجب

مثلا اجبار العميل على اثبات مقدار ما اشترى به منا حتى يكافأ، كأن تطلب منه ان يبرز ايصالات او ان يقدم بطاقات صغيرة تخرم كلما اشترى شيئا منا. اعتقد من الخطأ ان نطلب من العملاء ان يتابعوا ما اشتروه، حيث ان ذلك يشبه الطلب منهم ان يتسولوا للحصول على الهدية او الميزة. ان برنامج المشترين الدائمين يجبر صاحب الاعمال ان يعرف من هم افضل عملائه، اذ قد تكون لدينا فكرة عامة بان السيدة جونز قد اشترت بمبلغ كبير منا عبر السنوات الماضية، لكن هل هي عميلة افضل من السيد سميث او من السيدة وايت. لا يوجد احد يتذكر ذلك، لذا يصبح من الضروري ان تكون لدينا تلك المعلومات.

ان القصتين المفضلتين لدي في هذا الصدد تتعلقان بفندق Manion في دالاس فعندما عرف اصحابه افضل عملائهم تبين انهما اثنان من رجال البنوك الاستثمارية كانا ينفقان ٢٠,٠٠٠ دولار شهريا في مطعم الفندق. وهكذا اكتشفت ادارة الفندق انها مدينة لهذين الرجلين باكثر من مجرد عبارات الشكر.

حدث شيئا مماثلا معي شخصيا عندما اقمنا حفلتي عشاء في نفس الفندق للاحتفال ببعض رجال البيع لدينا. وفي احدى اجازات نهاية الاسبوع، قررت انا وزوجتي ان نبتعد عن الجميع، فاتصلت بادارة الفندق لحجز غرفة، وكانت المفاجأة عندما وصلنا الى الفندق لنجدهم قد اعطونا جناحا بدلا من الغرفة، وكانت هذه هي طريقتهم في تقديرنا وشكرونا كعملاء نتعامل بانتظام مع فندقهم وكان لذلك اثره على تقديرنا لهم ايضا.

نحن نشكر عملاءنا بعدة طرق، شخصيا على الهاتف (اننا نتصل هاتفيا بعد يومين من شراء العميل منا، للتأكد من ان كل

شيء على ما يرام، وكذلك لنقول اننا نقدر تعاملهم معنا). نحن نرسل بطاقات شكر للعملاء كاجراء عادي كما نرسل هدية جميلة بعد ان يكونوا قد اشتروا سيارتهم الخامسة والعشرين منا (انني اتساءل عن المبلغ الذي يجب ان تدفعه لمحام او مسئول مصرفي عندما تتعامل معه قبل ان تصلك بطاقة شكر منه ناهيك عن الهدية التذكارية البديعة).

على انه ليس ضروريا ان يكون برنامج حوافز العملاء هذا مرتبط بشراء شيء معين، فمثلا، في سنة معينة نقيم حفلة سنوية لعملائنا، وفي سنة اخرى نقدم عرضا فنيا او عرضا للازياء، وكثيرا ما ندعو امهر الطباخين ليطبخ لحفلاتنا.

نحن لدينا قائمة تشمل اسماء جميع من اشتروا منا، وندعوهم جميعا ليكونوا ضيوفنا، اننا لا ندعو اشخاصا نود ان يصبحوا من عملائنا، بل نخصص الدعوات عادة لمن تعاملوا معنا في الماضي، اننا لا ننوي دعوة عملاء جدد، وهذه هي طريقتنا لنعرب عن شكرنا لعملائنا الفعليين.

كما ان تلك الخطوة هي طريقة اخرى للاحتفاظ بعلاقتنا مع العميل، وهي فرصة اخرى لنقدم له شيئا.

يقول بعض الناس ان برنامج حوافز العملاء مضيعة للمال، ووجهة نظرهم هي انه طالما ان المسافر الذي يسافر جوا مرات عديدة سيستخدم نفس شركة الطيران، وان من يشتري منا باستمرار سيواصل التعامل معنا مهما كانت الاحوال، فمن الخطأ ان نكافئه على ذلك. اننا بذلك نضيع اموالنا بلا هدف. لكن كم من المال دخل جيبك بسبب هؤلاء العملاء الطيبين؟ اليس من واجبك ان تشكرهم عليه. وبطريقة اخرى اليس من واجبك ان

تواصل اعطاءهم الاسباب ليواصلوا تعـاملهم معـك؟ ان العمـلاء يحبون ان يُشكروا على تعاملهـم معنا.

قائمة المراجعة

ابق على الاتصال بعملائك: بمجرد ان تحدد افضل عملائك اتصل بهم باستمرار. ربما ترسل لهم نشرة اخبارية او تدعوهم الى حفلة، لكن بين الحين والاخر اظهر لهم انك لم تنساهم.

كم مرة يجب ان تقول شكرا لعميلك الوفي: كلما سنحت لك الفرصة لذلك.

استفد من عملية الاتصال هذه: كلما ارسلت لعميل رسالة شكر او هدية ارفق شيئا معها وليكن وصفا لمنتج جديد، او خدمة جديدة مثل تمديد ساعات الخدمة مثلا، او اعلانا عن مزاد علني لبيع شيء ما لديك.

الفصل السادس عشر

تأكد من ان لديك افضل العاملين

ان توفير خدمة ممتازة للعملاء يتطلب عاملين على مستوى ممتاز. ولا اعتقد ان بامكانك ان تدير عملا ممتازا بمستخدمين متوسطي الكفاءة. ولكي نكون الافضل يجب ان نجد افضل العاملين الحاصلين على أعلى درجات الكفاءة.

نحن نبحث عن هؤلاء الممتازين للعمل لدينا. الا ان مهارات الناس موزعة بين الرديء والمتوسط والممتاز، ولهذا عادة ما نقضي وقتا طويلا في مقابلة تسعة اشخاص قبل ان نجد الشخص الذي نريده. نحاول ان نختصر هذه المشكلة بأن نقابل بصورة موسعة الاشخاص الذين يتقدمون للعمل عندنا، ثم نفحص كل من يعطينا فكرة جيدة عن نفسه خلال المقابلات التي نعقدها معهم.

يجب ان نكرس هذا النوع من الاهتمام لمن نوظفهم فنظامنا الخاص بخدمة العملاء يعتمد على خدمة جيدة فلابد ان يتلقوا هذه الخدمة من افضل العناصر التي نوظفها . ولكي نجد مثل هؤلاء يجب ان نقضي وقتا طويلا في مقابلات المتقدمين للعمل.

وفي حين تبدو عملية اختيار العاملين امرا سهلا، الا انها تستهلك الكثير من الوقت. كما ان هناك مشكلة عدم معرفة كل المهارات المعروضة في سوق العمل، فاذا تقدم اربعة اشخاص لوظيفة ، فاننا نحاول في حالات كثيرة ان نقنع انفسنا باننا يجب ان نوظف واحدا منهم، لان هؤلاء الاربعة هم كل ما تقدم الينا.

اذا كان المتقدمون للوظيفة قد ادوا اعمالهم بنجاح في الماضي، فمن المحتمل ان يقوموا بذلك في المستقبل، ابحث بين من يتقدم اليك عمن اثبتوا نجاحا، خاصة المتميزين منهم.

لكننا نعرف ان ذلك ليس صحيحا في كل الحالات، فربما كان الشخص المناسب للوظيفة ليس بالضرورة متميزا. وكثيرا ما نكون مضطرين لمقابلة مائة شخص لنجد شخصا متميزا حقا، ولكن هناك نقطة ما يجب ان نتوقف عندها. ومع ذلك فان شعوري هو انك اذا لم تقابل خمسة وعشرين شخصا فانك لا تكون قد بحثت بما فيه الكفاية عن الشخص الذي تبحث عنه.

خلال السنوات الماضية توصلنا الى طريقة جيدة للاهتداء الى الناس المتميزين. فمن ناحية، نحن لا نعلن ابدا عن وظائفنا الشاغرة فالاشخاص الذين نريدهم (من المفترض انهم من افضل العاملين) لا يكونون عادة من العاطلين عن العمل او من اولئك الذين يستعينون بالاعلانات للوصول الى الوظائف الشاغرة. ومعظم الناجحين الذين وظفناهم لم يكونوا قد اعدوا سيرهم الذاتية ابدا. بل اننا سعينا للحصول عليهم لاننا قد سمعنا عن المهام الناجحة التي يقومون بها في جهات اخرى، او كما يحدث في اغلب الاحيان، اوصى بهم بعض الاصدقاء، وكقاعدة

عامة يكون الاشخاص المتفوقون اصدقاء لاشخاص متفوقين لهذا نهتم كثيرا عندما يوصي احد مستخدمينا بصديق له.

على انه يوجد سبب اخر لعدم اهتمامي الكبير بالسيرة الذاتية للمتقدم للوظيفة اذ اعتقد ان مجرد ارسال شخص لسيرته الذاتية عندما يبحث عن وظيفة، يظهر نقصا في قدرته على التحدي وفي الثقة بالنفس. فاذا كان الشخص غير واثق من نفسه بحيث يأتي الى شركتنا ويأخذ موعدا للمقابلة معنا، اعتقد انه يكون قد اساء الى نفسه.

عندما يحضر شخص للمقابلة نبحث عن خمس صفات مميزة:

١-تاريخ النجاح: نريد ان نوظف اشخاصا اثبتوا بانهم قادرون على القيام بالعمل، ونجاحاتهم السابقة ليست من الضروري ان تكون في مجال واحد لكننا نريد ان نعرف مقدار نجاحهم في وظائفهم السابقة، بالاضافة الى هواياتهم، وفيما اذا كانوا قد تقلدوا مراكز قيادية.

واذا كانوا قد نجحوا في الماضي، فمن المحتمل ان ينجحوا في المستقبل.

٢- الذكاء: ان الاختبار سوف يحدد لنا درجة الذكاء، واذا تساوت جميع الظروف الاخرى فان الاذكياء يحققون افضل النتائج. ونحن سعداء بكل الاذكياء الذين يعملون لدينا، فمع مرور الوقت اصبحت لدينا مجموعة من الناس الشديدي الذكاء الذين يجدون من الصعب ان يعملوا مع اشخاص ليسوا اذكياء مثلهم.

٣- الطاقة : احب الشخص الذي يتململ ويتحرك كثيرا اثناء المقابلة. وفي كثير من الحالات لا يكون ذلك دلالة على العصبية لدى الشخص بل على رغبته بان ينجز شيئاء بدلا من الجلوس ثابتا على مقعد. يمكنك ان تعرف الكثير عن مستوى طاقة الانسان اذا سألته عن هواياته، هل يمشي لمسافات طويلة او يركض او يتزلج او يمارس رياضات مثل التنس او يلعب الشطرنج او البريدج او هل يقرأ، ومن المفضل ان تكون للشخص اكثر من هواية. ان الكثيرين من منسوبينا رياضيون سابقون فاذا كان الشخص رياضيا سابقا فانه يستطيع ان يتحمل الوقوف ساعات طويلة في عمله. فغالبا ما نعمل في ايام معينة لمدة أثنتي عشر ساعة، كما ان هذا الشخص الرياضي سيكون اكثر استعدادا من غيره لتقبل النقد او تقبل خسارة صفقة بصدر رحب.

٤- الشخصية : نقوم دائما بالتأكد من حسن السمعة كما نطلب فحوصا طبية تشمل فحصا للتأكد من عدم تعاطي الشخص للمخدرات، فنحن نحب ان نعيش في بيئة خالية من المخدرات.

لكننا نحاول أثناء المقابلات الشخصية ان نعرف المزيد من المتقدم للوظيفة، فعند التحدث مع المتقدمين للوظائف نحاول ان نكتشف فعلا مدى حبهم لمساعدة الاخرين، كما نحاول ان نكتشف فيما اذا كانوا يعتزون بانفسهم وبما يعملونه. كذلك نسأل عن الجوائز التي حصلوا عليها، ولا تدلنا اجوبتهم على ما يجيدون فقط بل انهم يظهرون الفخر باعمالهم، وهؤلاء عادة ممن يحبون المنافسة مع الاخرين.

وفوق ذلك نحب التعرف على مقدار حرصهم على الرقي في مجال تخصصهم ، فمثلا اسأل المحاسب دائما لماذا لم يتقدم للامتحان المهني العالي في المحاسبة، او لماذا لم يلتحق اخر بالجامعة او الدراسات العليا في تخصصه.

٥- هل يصلح الشخص للمهمة؟ ان هذا الامر صعب التحديد لكنه امر هام.

فلننظر في وضع بائعينا، فبالاضافة الى كونهم اشخاص يحبون المنافسة الا انهم يظهرون ايضا قدرا من البرود عند فقدان صفقة بيع مثلا. فمعظمهم يتمتعون بروح رياضية، وغالبا ما يقابلون ذلك بروح ودعابات مرحة. بل يشجعون بعضهم للتحدث عن اسرارهم الشخصية بهدف الاندماج في فريق العمل.وكما قال اول مدير عندنا، كن باتشيلر: اذا كانت لديك اسرار مخبأة في خزانتك، فمن الافضل ان تخرج هذه الاسرار مباهيا بكشفها.

اليكم مثلا على ذلك : ان احد افضل بائعينا تومي ارمسترونج له عين زجاجية (نتيجة لاصابة في طفولته) انه يعرف وديا بعبارة ذي العين الزجاجية. فاذا كان عليك ان تقضي عشرة ساعات او اثنتي عشرة ساعة يوميا تعمل مع جماعة من الناس، يصبح وضعك افضل اذا انسجمت معهم.

عندما نحدد اشخاصا نعتقد بانهم سيكونون مرشحين جيدين للمهن نرسلهم للامتحان النفسي. وهذا الاجراء نقوم به منذ خمسة عشر سنة عندما اتصلت بنا شركة محلية للفحص النفسي واخبرتنا بان عملية التوظيف ستكون اكثر كفاءة اذا فحصنا كل من يتقدم لشغل وظيفة.

بما انني قضيت معظم سنوات عملي في ساحة السيارات القديمة، فانني اميل لان اكون اكثر تشككا من الناس الاخرين. لهذا قررت ان افحص الفاحصين أي ان افحص هذه الشركة التي ستساعدنا في فحص المتقدمين للعمل.

فطلبت من الشركة ان تفحص لنا جميع البائعين الحاليين وان تصفهم من حيث الكفاءة. ولقد كان مثيرا للعجب ان هذه الشركة حددت فعلا الاشخاص المنجزين، كما حددت متوسطي الانجاز أو من كانوا بحاجة لبعض المساعدة.

كنت اكثر سعادة بعد ذلك عندما اقترح الدكتور رون نريغو، الذي اجرى فحوصات المتقدمين لنا طوال سنوات عديدة، ان نستخدم نتائج فحص اكثر بائعينا مهارة كمعيار قياسي لتحديد صفات من سنوظفهم مستقبلا. كان ذلك جميلا ومثيرا فمن المعقول ان نستخدم نتائج فحص افضل المنجزين كأساس لتوظيف اشخاص اخرين مثلهم. وقد طبقت هذه النظرية بنجاح خلال الخمسة عشرة سنة الماضية (ستجدون بعد قليل صورة من نتيجة فحص احد الافراد).

ان الامر يشبه قصة اللاعب الشهير لورنس تيلر، عندما التحق باتحاد كرة القدم الامريكي وبدأ في تحقيق نتائج كبرى اعتبره الجميع في ذلك الوقت النموذج المثالي لجميع لاعبي الظهر في الاتحاد. ومنذ ذلك الحين نجد ان كل من انضم الى الاتحاد كظهير اصبح صورة من لورنس تيلر، ضخم الجسم قوي وسريع. وهكذا تحاول شركتنا ان تبحث عن العاملين الذين يشبهون افضل المنجزين عندنا. انها نفس فكرة البحث عن نسخ من لورنس تيلر.

هل تحقق هذه الفحوصات الهدف دائما؟ كلا، وهل يجد من هم ضعفاء في القراءة او نشأوا في بيئات لم تكن اللغة الانجليزية فيها هي اللغة الاصلية صعوبة في الامتحان؟ احيانا، ومهما قال اصحاب هذه الامتحانات عن دقة نتائجها، الا انني اميل الى عدم الاعتماد على نتائج الفحوصات عندما يتعلق الامر بالزنوج او من هم من اصل اسباني ولا يحققون فيها نتائج حسنة، وأوجه اهتماما اكثر لكفاءتهم في العمل.

لكن الامتحانات منطقية بوجه عام، فاذا اردنا ان نوظف فنيا، لماذا لا نوظف شخصا ذا مقدرة ميكانيكية عالية، بدلا من شخص مثلي تكون مهارته الميكانيكية متوسطة في افضل احوالها؟ وسيكون الوضع افضل على اذا وظفنا شخصا يحب بالفعل تصليح السيارات ويشترك في مجلات السيارات، ونشأ في بيئة كان والده او أخاه الاكبر قد حاولا اصلاح سيارة او اكثر.

كما ان من الامور الهامة اننا نفحص المستخدمين حتى بعد ان نكون قد وظفناهم. فبعد ممارستهم العمل فعلا يواجهون الاختبار النهائي من قبل العميل، فلا حاجة لنا بايجاد مواقف نظرية لمعرفة مدى اتقانهم للعمل، انهم يقومون بالعمل فعلا ويستطيع العملاء ان يخبرونا عن مدى نجاحهم في الاداء.

ان قائمة قياس مدى رضا العملاء هي حقيقة نموذج لفحص العاملين اثناء عملهم. عندما اوجدت شركة جنرال موتورز قائمة لقياس رضا العملاء اعتقد بعض العملاء ، خاصة الذين تبين فيما بعد ان درجاتهم منخفضة على تلك القائمة، ان هذه القائمة غير دقيقة، لهذا كلفنا شركة متخصصة لتساعدنا في القيام بدراسة

موسعة لمعرفة مدى رضا العملاء فيما يتعلق بمنسوبينا والخدمة التي يقومون بها.

قائمة اختبار مرشح لوظيفة

مقارنة الاداء	٥٪		٢٠٪		٥٠٪			٢٠٪		٥٪	
العامل (أ)	اتجاه الادارة										
١-القوة	٩	مرتفع	●	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	منخفض
٢-التحكم	٩	مرتفع	٨	٧	٦	●	٤	٣	٢	١	منخفض
٣-الصلابة	●		٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	منخفض
أ-عقليا	●	مرتفع	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	منخفض
ب-عاطفيا	٩	مرتفع	●	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	منخفض
ج-التحمل	٩	مرتفع	●	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	منخفض
٤-التخطيط والتحليل	٩	مرتفع	٨	٧	٦	٥	●	٣	٢	١	منخفض
٥-التوجه											
أ-المبيعات	٩	مرتفع	٨	٧	●	٥	٤	٣	٢	١	منخفض
ب- الادارة	٩	مرتفع	٨	٧	٦	٥	٤	●	٢	١	منخفض
ج-الاشخاص	٩	مرتفع	٨	٧	●	٥	٤	٣	٢	١	منخفض
العامل (ب)الميول الشخصية											
٦-الذكاء	●	مرتفع	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	منخفض
٧-الحاجة للمكانة	٩	مرتفع	٨	٧	٦	●	٤	–	٢	١	منخفض
٨-الحاجة للتقدير	٩	مرتفع	٨	●	٦		٤	٣	٢	١	منخفض
٩-التوجيه الذاتي	٩	مرتفع	٨	●	٦	٥	٤	٣	٢	١	منخفض
١٠-تفاصيل روتينية	٩	مرتفع	٨	٧	٦	●	٤		٢	١	منخفض
العامل (ج) ملاءمته للشركة											
١١- قابليته للضبط	٩	مرتفع	٨	٧	●	٥	٤	٣	٢	١	منخفض
١٢-ذو توجه نحو السياسات	٩	مرتفع	●	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	منخفض
خلاصة											
١٣-الموافقة النهائية	٩	مرتفع	٨	●	٦	٥	٤	٣	٢	١	منخفض
١٤-امكانية التطور مستقبلا	٩	مرتفع	٨	●	٦	٥	٤	٣	٢	١	منخفض

الكفاءات المتوافرة......................السلبيات الاولية

الذكاء..

القدرة الذهنية..

الاتجاه الايجابي ....

الاعتماد على النفس ....

الاسم ....نتيجة............

الوظيفة: مدير قطع الغيار والخدمة ....تاريخ........

ملاحظات: يعتبر المرشح لائقا للوظيفة المرشح لها بما يفوق المتوسط كما انه يملك امكانية للنمو والتطوير. مرشح اكثر ملاءمة للعمل في مركزالصيانة. المرشح ابدى قدرة على المبادرة والاعتماد على النفس وقدرة على التحمل عند مستوى اعلى من المتوسط، كما ابدى قدرة على حل المشاكل. من المتوقع ان تكون قدرته على الانجاز الكلي عالية وبصفة مستمرة.

لو كنت قد سألتني من هم افضل مسئولي الخدمة لدينا، قبل ان نسأل عن ذلك العملاء فانني كنت سأذكر ريتش باركر وشخصا اخر يعمل معنا منذ زمن طويل، لكن لو كنت قد سألتني عن اسوأهم لذكرت لك: لست متأكدا بشأن كلارنس ديغر، اما دان فايتس فانه من الشمال ويتكلم بطريقة مضحكة ولا يتشدق بالكلام.

لكن عندما ظهرت نتائج الاختبارات تبين ان افضل ثلاثة من مستخدمينا كانوا كلارنس ديغر، ودان فايتس، وريتش باركر. اما

الشخص الاخر الذي لم يسجل علامات عالية فقد كان ممن عملوا معنا منذ فترة طويلة وكنا جميعا نحبه كما كان اكثر المسئولين عن الخدمة معرفة من الناحية الفنية. لكن المشكلة اتضحت عندما علمنا انه لا يبدي اهتماما كافيا بالعملاء. وعندما اطلعناه على نتائج الدراسة تغير اسلوبه وأصبح يقوم بعمله بصورة رائعة. كان الخطأ الوحيد بالنسبة لديغر وفايتس هو انني لم اكن اعرفهما بدرجة كافية، لذلك كنت اشك في مقدرتيهما. ويبدو ان هذا الخطأ نقع فيه جميعنا كبشر، فعندما كنت في روما، محاولا مساعدة اختي التي تعرضت لحادث سيارة اعتقدت بان الاطباء الذين قابلتهم وكانوا يتكلمون الانجليزية افضل من الاطباء الذين لا يتكلمونها، والخطأ في ذلك هو انني تحيزت للاطباء الذين استطعت ان افهمهم، على حساب الاخرين.

لم اكن اعرف دان فايتس وكلارنس ديغر كما كنت اعرف الاخرين لهذا كان الميل نحو تقدير كفاءتهما اقل، اما وقد اطلعت على نتائج اختباراتهما واصبحت اعرف شعور العملاء نحوهما، فقد ثبت ان تلك الاختبارات فعالة ولذا سنواصل استخدامها.

ان الاختبارات ليست بالضرورة وسيلة كاملة لاختبار صلاحية المرشحين لكنها وسيلة مساعدة في رفع كفاءة عملية الاختيار. لقد ساعدتنا في تقليل الجهد والوقت للوصول الى الصالحين للعمل.

وعلى الرغم من اهمية هذا الاختبار الا انه لا يشكل حوالي ثلث تقييمنا للمرشح. فالمقابلات الشخصية لها اهمية اكبر، ولذلك فاننا نكلف اكثر من شخص واحد باجراء المقابلة مع كل

مرشح وبعد ان يكون المدير قد تحدث الى المرشح، نطلب من المرشح بان يقضي بعض الوقت مع اثنين من مستخدمينا لكي يقيموه. وغالبا ما يأخذا المرشح للفطور او الغداء مما يعطينا الفرصة لتقييمه في وضع اجتماعي. ان الغرض الاساسي من اخذه الى احد المطاعم هو ان نعرف فيما اذا كنا نحب ان نختلط به ام لا؟ واذا تبين لنا اننا لا نحب ان نقضي وقتا معه ، فمن الارجح ان العميل لن يحب ان يقضي وقتا معه كذلك.

قائمة المراجعة

الذكاء مطلوب اذا تساوت الصفات الاخرى في المرشحين، فالشخص الذكي افضل من الشخص غير ذكي.

ضع الاختبار وفق نموذج لشخص ناجح. افحص افضل العاملين لديك وحاول ان توظف اناسا اخرين مثلهم، اجري المقابلات مع اكبر عدد ممكن من المتقدمين للعمل في أي من المهن الشاغرة فمن المحتمل انك ستقابل عددا كبيرا قبل أن تجد الشخص المناسب.

اسأل المرشحين عن نجاحاتهم السابقة: ان من حقق النجاح في الماضي قد يحققه في المستقبل.

مدى ملاءمة كل مرشح للوظيفة؟ ان افضل شخص في العالم سيجد صعوبة في عمله ما لم يكن مناسبا للوظيفة أو لمجموعة العمل التي ستعمل معها، واذا كان مستخدموك خشنين كالمطرقة فكر مرتين قبل ان توظف شخصا شديد الحساسية للعمل معهم.

الفصل السابع عشر

تحويل العاملين لدينا الى نجوم في الاداء

بعد ان نكمل اجراءت تعيين من نختارهم ندعوهم الى اجتماع تهيئة عامة للعاملين الجدد، حيث نحدثهم عن تاريخ الشركة وعن الاسلوب الذي نريد منهم ان يعاملوا به العملاء. وبعد ذلك نحدد لكل واحد منهم "مسئول تدريب" وهو واحد من القدامى الذين يؤدون العمل الذي سيؤديه العامل الجديد حيث سيتعلم منه سياسة الشركة، وكل تفاصيل العمل حتى التافه منها. فعندما يجد العامل الجديد نفسه في وضع غريب عليه غالبا ما يحتاج الى صديق يشرح له المناخ العام، والقيم التى تحكم سلوك العاملين. في نفس الوقت نحاول ان نخبر هؤلاء الجدد من هم الابطال الذين يحققون النجاح في شركتنا. ففي المبيعات نتكلم عن جري غريفين، الذي اصبح الان المدير العام لقسم الكاديلاك في مؤسستنا والذي عندما كان بائعا باع عددا من السيارات يفوق أي بائع اخر لسيارات الكاديلاك على مستوى البلاد، ففي سنة واحدة باع ٧١٢ سيارة كما استمر لسنوات عديدة يبيع اكثر من ٥٠٠ سيارة سنويا.

كان جري هذا لاعبا ممتازا لكرة القدم، واستعمل نفس اسلوبه في اللعب والقدرة على المغامرة في بيع السيارات. كان

يأتي للعمل في السابعة والنصف ولا يعود الا بعد مغادرة اخر عميل بعد التاسعة مساء. كما لم يكن يغادر الشركة لتناول الغداء بل كان يحضر معه كيسا ورقيا بنيا ويأكل في مكتبه ولم يأخذ اجازة طوال خمسة اعوام.

بدأ جرى العمل معنا في موسم الركود في بيع السيارات، عندما كان لا يزال يعلب كرة القدم. وكخريج جامعي شعر بعدم الارتياح لمهنة بيع السيارات. والحقيقة انه تضايق كثيرا ولم يخبر والدته بالمهنة التي يعمل بها الا بعد سنتين، وعندما اخبرها بما يعمله لكسب رزقه اعطاها سيارة كاديلاك لتخفيف الصدمة، ومنذ ذلك الحين قرر الاثنان ان تجارة السيارات مهنة عظيمة.

نجح جرى بسبب الطريقة التي كان يتبعها في بيع السيارات، لم توجد خدمة لم يقدمها للعميل. ففي احد الايام ارسلت شركة Dr.Pepper دعوة لجميع موزعي الكاديلاك في المنطقة طالبة معرفة السعر المعروض لسيارة كاديلاك لمدير الشركة. وبدلا من تعبئة نموذج العطاء ارسل جري اربع سيارات كاديلاك لموقف سيارات تلك الشركة، وطلب من مديرها السيد/كليمنتس ان يخرج ويختار سيارته. أعجب كليمنتس بمهارة جرى في البيع واشترى السيارة على الفور، وظل عميلا منذ ذلك الوقت. كما ان هناك بطلا اخر هو ريتش باركر الذي باع قطع غيار وخدمات صيانة في سنة واحدة بمبلغ مليوني دولار، وهو مبلغ يفوق ما باعه أي مسئول خدمة سمعنا عنه. ولكن الاهم من ذلك انه تلقى رسائل ثناء من عملائنا تزيد عما تلقاه جميع مسئولي الخدمة في شركتنا مجتمعين. وكان الود متبادلا بينه وبين العملاء اكثر من أي شخص اخر اعرفه. وكان يجتمع العملاء في ادارة الخدمات بعد ساعات الدوام او في ايام العطلة، كما كان يتصل ببيوت

العمـلاء اذا اقتضـى الامـر. وهـو الان مديـر الخدمـة فـي قسـم الكاديلاك في شركتنا. لم يتقيد أي من هذين الرجلين بتعليمات الشركة تماما، بل كان في عملهما بعض الاخطاء ومع ذلك نجحا في البيع، وفي جعل العميل راضيا، وهذا هو المهم. لهذا نعتبر غريفين وباركر وجميع الاخرين الذين لا يتسع المقام لذكرهم ابطالا حتى وان كانا لا يراعيان قواعد العمل احيانا.

نحن نشجع المبادرين من مستخدمينا اولئك الذين يميلون الى شيء من التمرد.، فان افضل مديرينا وبائعينا وفنيينا قلما يتقيدون تماما باصول العمل، لكنهم ينجحون في اعمالهم افضل من غيرهم ممن يتقيدون بالاصول حرفيا، وذلك لانهم يملكون روح الابداع والتصميم. لهذا نطلع مستخدمينا الجدد على نشاطات ابطالنا.

رغم اهمية حديثنا عن الابطال، وعما يجب ان يقوم به المستخدمون الجدد، الا ان من المهم كذلك بان يعرف الناس ما يجب الا يعملوه. فمن يغادرون في الوقت المحدد، ويأخذون كامل اجازاتهم، ولا يتقبلون المزاح لا ينجحون في شركتنا. ان الاستقامة امر هام، ولا يترقى الا من ينجزون انجازات غير عادية، واذا اساء احدهم معاملة احد العملاء فانه يخسر وظيفته.

يخضع العاملين لدينا لتقييم نهائي بعد ان يكونوا قد امضوا في العمل ستين يوما، ويتم هذا التقييم حسب ثلاثة معايير:

✓ هل هم مناسبون للعاملين معهم؟ حيث نعرف انطباع زملاؤهم وعملاؤهم عنهم.

- ✓ هل يستطيعون القيام بالعمل؟ فلا يكفي ان يحبهم الجميع اذا لم ينجزوا عملا كافيا او كانوا لا ينجزونه بالصورة الصحيحة.
- ✓ هل يظهرون تطورا هاما في ادائهم؟ فلا يكفي اتقانهم لما يعملونه فحسب، بل لابد ان نجد ايضا في ادائهم ما يشير الى القدرة على تحمل مسئوليات اكبر.

اذا كانت اجوبة هذه الاسئلة الثلاثة سلبية ننظر في امر تحويل العامل الى عمل اخر. وتشير سجلات الشركة بان انفاق الكثير في تدريب شخص ما لعمل ما هو هدر للموارد خاصة في شركة صغيرة مثل شركتنا. حيث من الافضل ان نستبدل شخصا لا يظهر النجاح بسرعة لاننا لا نملك الموارد التي تتيح لنا ان نقضي الكثير من الوقت مع مثله اذا كان غير منتج ولا يهتم بالعملاء. فالمنافسة شرسة ولا تعطينا فرصة الانتظار، وليس من الخطأ ان نطرد واحدا لم ينجح بالسرعة الكافية.

ان هذا الامر هام جدا اذا كان الشخص يشغل مركزا حساسا، خاصة مركز يحدد اذا كانت الشركة ستنجح ام لا. في البيسبول لا يمكنك ان تفوز دون قذف الكرة بقوة وفي كرة القدم تحتاج الى مهاجم قوي، وفي كرة السلة تحتاج الى لاعب فذ. لا يختلف الامر عن ذلك في دنيا الاعمال فالمراكز الحساسة كمراكز المسئولين عن القروض في المصارف، والطيارين في شركات الطيران، والمحررين الكبار في دور الصحف، لا يمكن تركها في ايدي اشخاص عاديين. ان من يشغلون مراكزنا الحساسة هم مدراء اداراتنا، هم الاشخاص المسئولون عن السيارات الجيدة والسيارات المستعملة،

والخدمات، والتمويل والتأمين وقطع الغيار والورشة والجراج. ان هؤلاء المسئولين يحددون مدى نجاحنا او فشلنا، لانهم يؤثرون في علاقاتنا مع عملائنا ويقررون مقدارارباحنا. اذا كان أي شخص من هؤلاء يقوم بعمله بمستوى عادي او دون ذلك، نحاول في الحال ان نعرف السبب. هل تلقى تدريبا كافيا؟ هل لديه الخبرة الكافية؟ هل يمتلك فعلا المقدرة على القيام بالعمل؟

اذا كان الجواب على جميع هذه الاسئلة ا يجابيا، ومع ذلك لا تتم المهمة جيدا، فيجب نقل هذا المسئول الى موقع اخر. لا تبق احدا في مركز حساس اذا كان انجازه دون الممتاز. ففي مركز هام كهذا يعتبر الانجاز العادي غير مقبول بالمرة، ومهما كنت تحب الموظف وبغض النظر عن الفترة التي قضاها عندك او جودة العمل الذي كان ينتجه في السابق، انقله الى مكان اخر، ليس بالضرورة ان تستغني عن خدماته.

يمكنك ان تجلس وتناقش الى ما لا نهاية جميع الظروف التي تحول دون قيام شخص في مركز حساس بانجاز مهامه، لكن توقف عن هذا الحديث وانقله اليوم وليس غدا.

قائمة المراجعة

بمجرد ان توظف شخصا، تكلم معه عما يلزم للنجاح في شركتك، اعطه امثلة عن قيم شركتك وعن اهم الاشخاص الناجحين فيها.

لا تخف من الاستغناء عن احد المستخدمين : ساعد قدر الامكان اولئك الذين تكون انجازاتهم ضعيفة، ولكن بمجرد ان يتضح بان شخصا ما لن يرقى اداؤه الى المستوى المطلوب، استغن عن خدماته، ان ذلك افضل له وللشركة.

وظف المتميزين: ان افضل المنجزين يعرفون دائما كيف يستخدمون الانظمة لانجاز العمل المطلوب للعميل وللشركة.

الباب الرابع

كيف تعرف درجة نجاحك

الفصل الثامن عشر

المحاسبة على ما هو اكثر من المال

فكر باخر مرة ذهبت فيها لتلعب التنس، كم من الوقت مرّ قبل ان يسألك احدهم اذا كنت تحب ان تلعب معه مباراة؟

ان طلبه هذا طبيعي: دعنا نعد النقاط. اننا جميعا سواء كنا في الملعب او في مكان العمل، يجب ان نعرف درجة براعتنا والطريقة الوحيدة لذلك هي تسجيل النقاط.

ان عدد ما نبيعه من منتجات هي احدى الطرق لتسجيل النقاط وتعطينا صورة عامة عن مدى نجاحنا. انها طريقة جيدة، لكنها ليست كافية. انها مثلا ليست قريبة مما يحدث في البيسبول، فحينما نراقب مباراة في التلفزيون نرى على الشاشة طريقة لعب كل لاعب وفيما اذا كان لعبه افضل في النصف الاول من المباراة او في نصفها الثاني.

اما في مكان العمل فان اداءنا لا يقاس بنفس الطريقة، لكننا يجب ان نستخدم نفس الطريقة. اذ يجب ان نعرف بالضبط مستوى ادائنا لكي نعرف ما يجب تحسينه، والطريقة الوحيدة للتوصل الى ذلك هي قياس كل شيء نستطيع قياسه، ونحن في شركتنا نقوم بذلك.

يعتقد بعض الناس ان ذلك خطأ، انهم لا يقيسون جوانب كثيرة من اعمالهم، بل يقولون لموظفيهم: اعملوا احسن ما تستطيعون عمله. ان هذا الاتجاه غير سديد لان افضل ما يستطيع العامل عمله قد لا يكون جيدا بما فيه الكفاية، انه كالرياضة، فلنفرض اننا نتكلم عن ركض المائة متر فاذا كان افضل عداء يمكنه ان يقطعها في ١٥ ثانية فان ذلك ليس جيدا بما فيه الكفاية، انه لن يفوز بغض النظر عمن يعرف وعن درجة ذكائه.

اننا جميعنا نتنافس بشكل او باخر، سواء كان في الالعاب الاولمبية او في دنيا الاعمال. والقيام بافضل ما نستطيع القيام به ليس هو بالضبط المطلوب، حيث يجب ان نكون افضل من منافسينا. لهذا السبب نقيس الانجاز، لكل العاملين لدينا ومن ضمنهم انا. نريد ان نعرف كيف يعمل كل منا، ومن المهم بنفس الدرجة ان نعرف ما يلزم لكي نصبح الاوائل في السوق، فاذا كان الرقم القياسي لركض المائة متر هو ٩,٩ ثانية ويقطعها شخص ما في ١٥ ثانية، فاننا نعرف عند ذلك ان وقته يجب ان ينقص ٥,١ ثانية على الاقل.

كان للمسئول عن الادارة عندنا، ستيف مولفاني، الفضل في تحسين انتاجيتنا، فقد علمني ان افهم عملية القياس والمعلومات الخاصة بالاداء وتقدير النتائج. فهم ستيف العلاقة بين القياس والانجاز في الوقت الذي كان لا يزال في المدرسة، دعنا نستمع الى ما يقول: عندما كنت في الكلية كنت اعمل في مصنع تعليب الطماطم كل صيف في موسم المحصول. كانت مهمتي مزدوجة : اولا ان اوقف آلة التعبئة اذا حدث خطأ في ادائها. كان القول بذلك اسهل من العمل لان هذه الآلة كانت تنتج ٦٥٠ علبة في الدقيقة واذا لم اسرع بايقافها في الوقت المناسب فانها ستتعطل

وتقذف عصير الطماطم على ملابسي. كان القسم الثاني هو ان اغذي آلة التعليب باغطية العلب وقد كان هذا مملا للغاية. ولقد اكتشفت بعد ذلك بانني ان لم اجعل مهمتي هذه اكثر متعة، فانني سوف اجن، فالشخص الذي يزاملني في هذا العمل كان مخبولا. وللخروج من الملل بدأت اسجل انتاجي مثل عدد الصناديق ومجموع محتوياتها من السوائل، وساعات التشغيل، ووقت التعطل وتكاليف صيانة كل آلة، وهكذا بدأت في احصاء عدد اغطية العلب التي تستخدمها الآلة، ثم اقوم بحصر عدد صناديق الاغطية فاضرب عددها ×٣٦٠٠ لاجد عدد الاغطية التي مرت من الآلة كل يوم، وكنت اكتب العدد يوميا على صندوق خاص بي. بعد اربعة ايام من التسجيل، وجدت نفسي احاول ان اتجاوز انتاجي يوما بعد يوم بهدف الوصول الى رقم قياسي. لم تعرف الشركة انني كنت اقوم بذلك، الا انني بذلك حققت انتاجا يفوق انتاج كل شخص اخر في المصنع.

يجب على كل من يعمل ان يراقب نتائج عمله، سواء كان يقوم باتصالات هاتفية للبيع، او يطبع رسائل، او يصلح سيارات، او يستخرج الفحم من مناجمه، او يعبيء عصير الطماطم فلابد له من ان يتابع ارقام انتاجه. اما لتحديد الذي تواجهه الادارة هو ايجاد نظام للقياس للفرد او للفريق.

احببنا افكار مولفاني لهذا طلبنا منه ان يساعدنا في وضع نظام مناسب لقياس النتائج لدينا.

كانت البداية بتحديد الجوانب التي نستطيع قياسها:

١- الكمية:

أ- قيمة المبيعات بالدولار.

ب- عدد الوحدات المحققة.
ج- الطلبيات التي شحنت.
د-الاتصالات التي تمت.

٢- النوعية:

أ- عد الوحدات السليمة.
ب-النسبة المئوية للعملاء الذين امكن الاحتفاظ بهم.
ج- الرسائل الايجابية او الرسائل السلبية.
د- درجات الرضا عن الخدمة (دليل رضى العملاء).
هـ- معدل الاحتفاظ بالعاملين/معدل فقدان العمالة.

٣- التكلفة:

أ- التكلفة الكلية للوحدة المباعة.
ب- تكلفة العمل.
ج- الميزانية التقديرية مقابل الانجاز الفعلي.
د- المبالغ المستحقة على العملاء.
هـ- التكاليف لكل متر مربع من المعارض.

٤- التقيد بالوقت المناسب.

أ-معدل الوقت اللازم لمعالجة طلبيات العملاء
ب- معدل التسليم في المواعيد المحددة.
ج- النسبة المئوية للبنود التي انجزت خلال ٤٨ ساعة.

بعد ان حددنا الجوانب التي اردنا قياسها اعطانا مولفاني اربعة اسئلة لنفكر بها قبل ان نطبق قياسات الانتاج وهي:

هل القياس مهم؟

هل سيهتم العاملون بالقياس؟ هل سيتم القياس مرة على الاقل كل اسبوعين؟ ان القياس على فترات اطول لن تكون فعالة للانجاز، واذا توقفت عن عملية القياس هل سيهتم احد بذلك؟ واذا تحسنت نتائج القياس هل سيكون لذلك تأثير هام على الشركة او الادارة؟

هل من السهل القيام بعملية القياس؟

اذا كان القياس يحتاج الى اكثر من خمسة عشر دقيقة يوميا، فمن المحتمل ان من غير المناسب القيام به. واسهل طريقة لوضع نظام تعقب للنتائج هي النظر الى مراجعة النتائج التي كنا نسجلها من قبل على جهاز الكمبيوتر اولا باول.

هل سيتفهم العاملون القياس؟

هناك بعض المقاييس المالية التي تستخدمها الادارة مثال ذلك العائد على الاستثمار ومعدل دوران الاصول والديون المستحقة وغيرها، وهذه المقاييس لا يفهمها عادة غير الاداريين. واكثر عمليات القياس فعالية هي عمليات بسيطة بطبيعتها. فيمكن قياس النتائج في شكل وحدات او بالدولار او كنسب مئوية، والادارة غالبا ما تهتم بهذه القياسات على عكس الترتيب أي تهتم اولا بالنسب المئوية، ثم بالدولارات واخيرا بالوحدات.

هل ينظر الى القياس بنظرة ايجابية؟ان قياس التغيب عن العمل يدلك على المنتظمين في الدوام، وبدلا من التركيز على الجانب السيء تذكر الجانب المضيء من النتائج. ان التسليم المتأخر لبعض الطلبيات، يدلنا على الشحنات التي تصل في مواعيدها المحددة. ان طبيعة الناس تميل الى ان يركلوا الكرة

لتسجيل هدف على ان يتجنبوا الوقوع في الخطأ بعدم المحاولة. لذلك من المهم ان تذكر الجانب الايجابي من الانجاز لانك اذا ذكرت فقط الاخطاء فان المرؤوسين قد يغيب عنهم ما يجب عليهم انجازه.

بعد ان شرح مولفاني كل هذا لنا، جلسنا وحاولنا ان نتصور الطريقةالتي نوجد بها اهدافنا للقياس، وتبين لنا انها عملية من خمسة خطوات:

اولا: كان علينا ان نحدد الجانب المطلوب قياسه بدقة. فبالنسبة للبائع يكون ما نقيسه هو عدد السيارات التي باعها خلال شهر، اما بالنسبة للمسئول عن التحصيل فقد يكون عدد الايام التي يحتاج اليها لتحصيل فاتورة.

ثانيا: بعد ان نكون قد حددنا ما سنقيسه، كنا بحاجة لان نعرف المعدل السائد في مجال الاعمال الذي نعمل فيه. ولكل صناعة او تجارة غرف واتحادات تنشر بيانات عنها وعلى كل من يعمل في أية صناعة او تجارة ان يعرف هذه البيانات ليقارن بين ادائه واداء الاخرين.

سيكون متوسط ما تحققه الصناعة بمثابة الحد الادنى الذي نقبل به. وهدفنا ان نكون من الخمسة بالمائة الاوائل. ورجال البيع عندنا مثال جيد على كيفية تحقيق ذلك.

في عام ١٩٧٥ بدأنا بتسجيل عدد السيارات التي يبيعها كل بائع وكان المتوسط هو ست سيارات شهريا وهو تقريبا المعدل على المستوى الوطني، لهذا حددنا هدفنا الاول وهو ثماني سيارات شهريا. وعندما وصلنا الى ذلك الرقم رفعناه الى عشرة

وقد زدناه باستمرار منذ ذلك الحين. والان لا احد يشعر بانه قام بانجاز كبير اذا لم يكن قد باع عشرين سيارة او اكثر كل شهر، وعموما نتوقع ان يبيع الواحد منهم خمسة عشرة سيارة على الاقل. ومنذ ذلك الحين ارتفع المعدل الوطني كذلك الى ثماني سيارات للبائع.

لماذا نواصل رفع توقعاتنا؟

حتى لا نصبح راضين عما حققناه، فمن السهل ان يصبح الانسان مهملا لهدفه بمجرد ان يحقق هدفه، وللتأكد من عدم حدوث ذلك، يجب دائما ان تجد جبلا من الاهداف لكي تتسلقه. يجب ان تواصل رفع مستوياتك، لكي يبقى العاملون على نشاطهم وتظل الشركة متفوقة على منافسيها. والقاعدة هي انك عندما تصبح راضيا عن انجازاتك ستجد ان شخصا اخر سيتجاوزك، لذلك لا يجب ان تتوقف عن رفع مستوى انجازك.

الغريب بشأن الاهداف انك عندما تعلنها لاول مرة يقول من حولك من الناس انها مستحيلة التحقيق لكنها تشبه موضوع العدو لمسافة الميل في اربعة دقائق، فلقد ظل الكثيرين يعتقدون ان احدا لا يستطيع الوصول الى تلك السرعة، ولكن عندما قام روجر بانستر بذلك، ازدادت السرعة تدريجيا بحيث اصبح الرقم القياسي ثلاث دقائق وستا واربعون ثانية وهذا الرقم احرزه ستيف كرام.

حدث نفس الشيء في القفز العالي، اذ قال الجميع ان احدا لا يستطيع ان يقفز ثمانية اقدام لكن خافيير سوتوماير الكوبي تمكن من ذلك عام ١٩٨٩ وفجأة وجدنا مجموعة من الناس يقفزون سبعة اقدام واحدى وعشرون بوصة، ولم يمر وقت طويل

حتى تم تجاوز الثمانية اقدام ايضا لكن لابد وان يكسر الحاجز اولا.

لا يختلف بيع السيارات عن ذلك، ففي عام ١٩٨٩ عندما حددنا هدفنا بان نبيع عشرين سيارة هيونداي شهريا، قال الجميع بان ذلك هدف لا يمكن تحقيقه. ومصدر الصعوبة انك تحتاج لاتمام صفقة واحدة ان تدخل في صفقتين او ثلاث، اذ ان العديدين من مشتري هيونداي قد لا يكون لديهم التمويل اللازم، اذ عادة ما تكون هيونداي سيارتهم الاولى وليس لديهم تعامل طويل مع البنوك. لهذا كان هدفنا ان نبيع عشرين سيارة هيونداي في الشهر تحديا لانفسنا، لدرجة ان العديدين من بائعي هيونداي عندنا اعتقدوا بان من المستحيل تحقيق ذلك. لكن احد البائعين المبدعين لدينا واسمه مل وارين، حقق هدف بيع ٢٠ هيونداي في شهر واحد، بل باع ٣٦ سيارة فيما بعد. والان هناك عدد من زملائه يقول كل منهم : اذا كان وارين يستطيع ان يبيع ٢٠ سيارة، يمكنني ايضا ان احقق ذلك، وفعلا نجح ثلاثة منهم في ذلك في الاونة الاخيرة. بل ذهب البعض الى التفكير في تحطيم الرقم القياسي الذي سجله وارين.

الناس يتنافسون بطبعهم، ويحاولون ان يتجاوزوا اية اهداف تحدد لهم، سواء دفعت لهم مبالغ اكثر للقيام بذلك او لم تدفع. وبما ان هذا صحيح، فان السر هو في تحديد اهداف تضمن افضل النتائج.

ان هذا امر ممتع بشأن تحديد الاهداف، ان الناس سيحاولون الوصول اليها، حتى ولو لم تدفع لهم اجرا اضافيا، فالناس

يتنافسون بطبعهم ويحاولون ان يتجاوزوا توقعات الرؤساء منهم. لذلك يشرح الفصل العشرين كيف نحدد اجور العاملين،

عندما بدانا قياس كمية كل شيء، جاء الينا المستخدمون الذين يوصلون السيارات للعملاء بعد اصلاحها، وطلبوا ان يروا نتائج اسئلة مسح العملاء المتعلقة بهم. وعندما اعطيناهم المجاميع كان احد الاسئلة التي لفتت انظارهم هو السؤال القائل: كم من الوقت اضطررت لانتظار سيارتك بعد تسديد فاتورتك؟ لقد كنا نراقب ذلك الوقت وكان حوالى ست دقائق. وبمجرد ان اريناهم اوقاتهم سأل كل واحد منهم : من هو اسرعنا؟ ومنذ ذلك الحين اخذنا نعلن اوقاتهم، فبدأوا جميعهم يركضون، فنزل المعدل الى ثلاث دقائق، وكل واحد منهم سيشعر بالفخر اذا نزل الوقت الى اقل من ثلاث دقائق. هذا هو الهدف الذي وضعوه لانفسهم. واذا وجد احدهم ان احد الفنيين قد اوقف السيارة في المكان الخطأ، واضطر للبحث عنها (مما يزيد وقته بالطبع) فمن المحتمل انه سيلفت انتباهه الى هذا التعطيل. ان الامر تنافسي بالطبع، انهم لا يحصلون على مكافأة اذا احضروا السيارة في اقل من ثلاث دقائق بل يحبون فقط ان يتباهوا باوقاتهم امام من هم ابطأ منهم، ولهذا يستلم عملاؤنا سياراتهم اسرع مما كانوا يستلمونها من قبل.

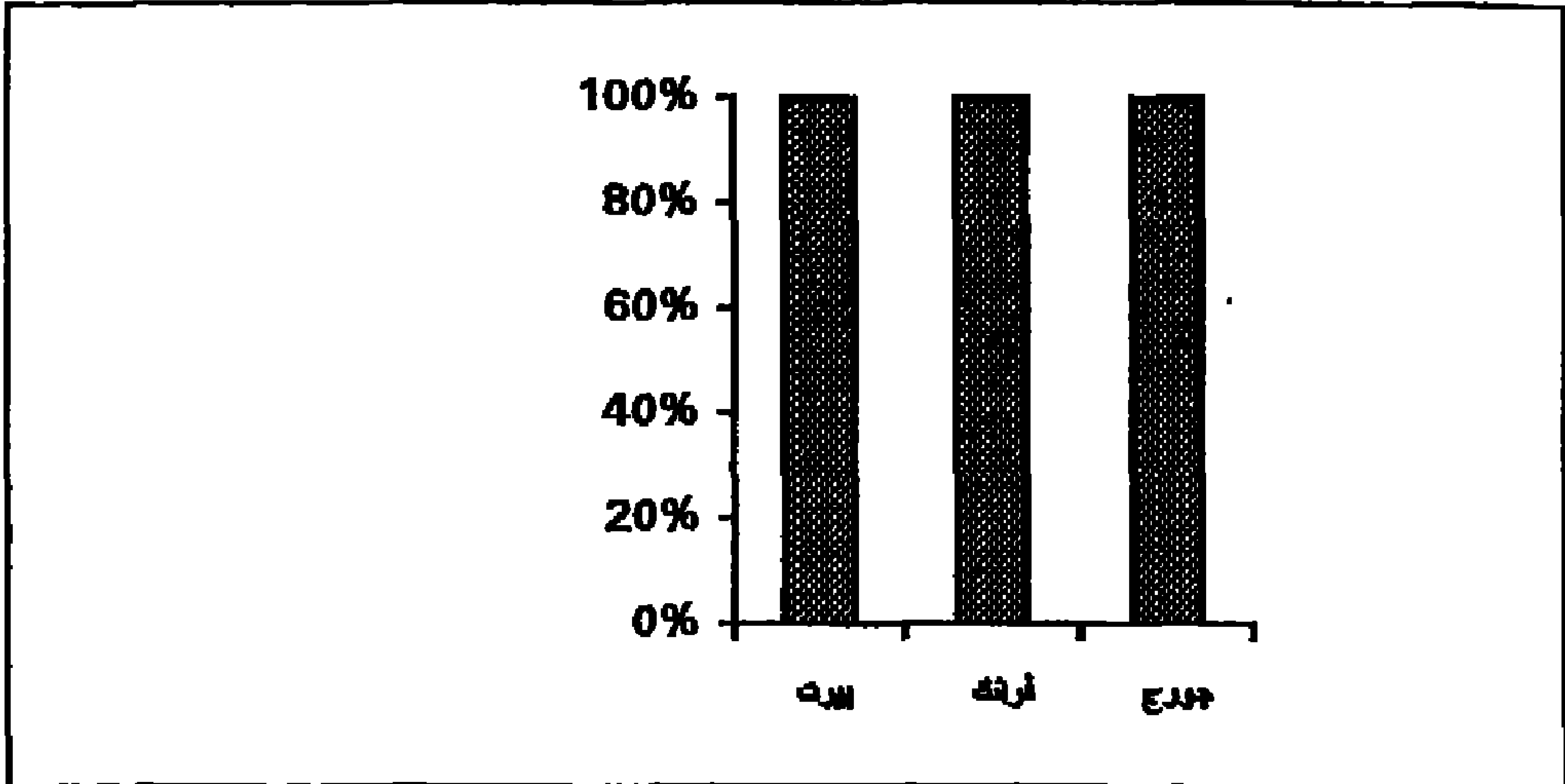
ان كل هذا منطقي جدا، فكر بآخر مرة لعبت فيها كرة المضرب، من الارجح انك كنت تتراكض في الملعب وتصدم الجدران محاولا تسجيل اصابة دون ان يدفع لك احد مقابلا عن ذلك، فكل ما كنت تريده هو ان تفوز. ان هذه هي الطبيعة البشرية، فالناس يحبون ان يتنافسوا سواء كانت اعمارهم ستة اعوام او ستين عاما.

وظفنا بائعا في الستين من عمره وكان يبيع ثماني او تسع سيارات شهريا في الوكالة التي كان يعمل بها منذ وقت طويل. وعندما التحق بشركتنا اكتشف طبعا ان توقعاتنا اعلى بكثير.

نظر الى جميع زملائه الذين كان الواحد منهم يبيع روتينيا ضعف ما يبيعه هو وقال: لا اريد ان اتقاعد، واستطيع ان انافس هؤلاء الصغار. وقد نجح في ذلك، واصبح يبيع عددا من السيارات يساوى ٥٠٪ اكثر مما كان يبيعه، وذلك لانه لم يرد ان يسمح لاحد ان يسخر منه. لقد تصرفنا جميعنا مثل تصرفه.

وبما ان الامر كذلك فاننا نقيس كل النتائج ونعلنها ليتمكن كل واحد من منسوبينا من المنافسة، فنحن نضع جدول اوقات تسليم السيارات المبينة قرب منطقة الخدمة، وفي ادارة المقبوضات وضعنا رسومات بيانية توضح الاداء (كالتي سترونها بعد قليل) في حين نسجل الربح الاجمالي لكل بائع عن كل سيارة يبيعها، ثم نضع هذا النوع من المعلومات في سجل يمكن لرجال البيع الاطلاع عليه. ان الرسومات البيانية التي نعلنها مفصلة. فلكل فني لوحة نحاسية فوق منطقة عمله تبين اسمه وفيها فراغات (قطرها بوصتان) نضع فيها علامة الامتياز والشعار الخاص بسيارة الكاديلاك والتي نمنحها لكل من ينجز الهدف بنسبة ١٠٠٪ لمدة شهر. وفي نفس الوقت فان انجاز كل فني يوضح برسم بياني وبنظرة خاطفة يمكن مقارنة اداء كل فني مع غيره من زملائه، وكلما ارتفع المستطيل الذي يمثل الانجاز كلما دل ذلك على قرب الاداء من ١٠٠٪. اننا نتابع عدد المهام التي تم انجازها بصورة صحيحة ولكننا نعرض علنا عدد الاخطاء. اننا نعلن النتائج ونبينها شخصيا لكي يفهم كل انسان كيف تجري الامور ومن من العاملين يبذل افضل ما عنده من جهد. اما في

الادارات مثـل ادارة المقبوضـات التـي لا يعمـل فيهـا الا شـخص واحد فاننا نبين الانجاز خلال فترة اثني عشر شـهرا لكـي يتمكـن المسئول من معرفة اتجاهات ادائه خلال تلك الفترة الطويلة.



في اول الامر لم يكـن كـل مسـتخدمينا سـعداء بفكـرة اعـلان نتائجهم خاصة اولئك الذيم لم ينجزوا اعمالهم بشكل جيد. لكـن لا احد سيحكم عليه بالموت بسبب ذلـك، فـاذا كـان لدينا مـن يقوم بعمل غير متقن بصـورة متواصلـة فغالبا لـن يظـل معنـا لفـترة طويلة.

على انه يوجد سبب اخر لقبول الناس بالرسومات البيانيـة، اذ اننـا لا نقيـس الا الجوانـب التـي تؤثـر بمهـامهم، اننـا لا نعلـن الا ا نجازاتهـم فـي العمـل ممـا هـو تحـت سيطرتهم. فالبنسـبة للفنييـن العاملين بالورشة نحن لا نقيس قدرتهم على الجري السريع ولكننا نقيس قدرتهم على ضبط محرك السيارة وهـذه هـي الاشياء التي نقيسها.

اذا اردنـا ان نجعـل قيـاس الانجـاز عمليـة فعالـة فـان علينـا ان نتأكد من ان ما نقيسه عادل وواقعي، لنبدأ بما هو عادل.

لنفرض اننا نقيس العمل الذي انجزه فنيان كان لاحدهما مهمة سهلة كغسل السيارة والاخر مهمة معقدة كاصلاح موصلات القوة في السيارة. قد يعتقد البعض ان مهمة الثاني اهم من مهمة الاول لكن العميل لن يرى الامر كذلك لانه يريد ان يتم كل شيء مهما كان بسيطا بصورة صحيحة . لهذا فان المهمتين متساويتين في الاهمية. وكل من هذين العاملين سيتلقي علامة الامتياز والشعار الذهبي، وتقديرا علنيا عن قيامه بعمله بشكل صحيح، على اننا نعطيهما راتبين مختلفين. ومن الواضح ان الفني الذي يصلح موصلات القوة يأخذ راتبا اعلى.

اما من جهة الواقعية يجب تحديد الجوانب الهامة في العمل كما يجب ان تعطي الشخص الذي تقيس عمله فرصة التنبيه على الخطأ عندما ترتكبه انت.

نسأل دائما : هل يحصل العامل على مكافأة عندما يقوم بانجازات غير عادية؟

لا ويوجد لذلك تفسيران:

اولا، بما اننا ندفع لهم عن كل مهمة ينجزونها، فكلما ازداد عملهم، ازداد اجرهم وهذه الدفعات الاضافية ليست منحة منا بل مقابل عمل يستحق المكافأة.

والجواب الثاني بشأن عدم دفع مكافآت يتعلق ثانية بنوعية الناس العاملين هنا: اننا نوظف اشخاصا جيدين وندفع لهم اكثر مما يدفع منافسونا لانهم باستمرار ينجزون انجازات ممتازة، والحقيقة ان تلك الانجازات قد اصبحت قياسية.

والموظفة المسئولة عن اعمال الضمان في شركتنا مثل عظيم على ذلك. عندما نشترى سيارة فان الشركة الصانعة تضمن انه لن يحدث خلل في بعض اجزائها لفترة محددة فالبطارية، مثلا تظل تعمل لثلاثة اعوام على الاقل، او ان أجزاءً معينة مشمولة بالضمان مجانا. وبالنسبة لسيارة لكزس فان وكالات بيعها لا تتقاضى اجرا عن اول عمليتي خدمة بعد البيع. هذه الخدمات تقدم للعملاء مجانا، الا ان موزعي السيارات مثلنا يتقاضون اجرا من الشركة الصانعة، حيث ان ذلك أحد عناصر التكاليف المتعلقة بنشاط عملها. والسيدة المسئولة عن تحصيل ثمن هذه الخدمات المتعلقة بالكفالة كانت تنهى كل مطالبة من هذه المطالبات بمعدل ٤٥ يوما اعتبارا من اليوم الذي نؤدي فيه الخدمة الى ان ترسل لنا الشركة الصانعة شيكا بتكلفة العمل. كانت الفترة طويلة جدا، ولمعرفة الوقت الذي يستغرقه ذلك سألنا، كما نفعل دائما، ما هو المعدل الوطني؟ فتبين انه ١٥ يوما، ولكن هل حصلت السيدة على مقابل مالي لانقاص المدة من ٤٥ يوم الى ١٥ يوم؟ كلا. الا انها عندما توصلت اخيرا الى انقاص الفترة الى ٩ ايام حصلت على زيادة في الراتب.

ولكن مرة ثانية، ليس المال هو القوة الوحيدة الحافزة فالجميع يمرون بمكتبها ويرون الرسم البياني الذي يظهر ان مقبوضات الكفالة هبطت فترتها الى ٩ ايام فقط ويقولون : ان هذا انجاز عظيم كما أن مديرها يدعوها لتناول طعام الغداء، كما ان العاملين الاخرين في ادارتها يتباهون بما انجزته.

يسمع بعض الناس عن الطريقة التي اقمنا بها انظمة قياس ويقولون : انها لا تصلح لنا، هذه الطريقة غير محفزة ولن تزيد من الانجاز لمجرد ان نعلن عن انجازاتنا.

غير صحيح، فالعاملين يعرفون مقدار العمل الذي انجزوه ، ويكونون اما فخورون بما عملوه لأنهم من الصفوة او محرجين اذا لم يحققوا الانجاز المطلوب، وفوق ذلك فانهم يحبون حقا ان يعرفوا كيف يعملون.

على انه توجد بعض المهن اصعب قياسا من المهن الاخرى، مما يعيدنا الى اهمية القياس العادل، لكنك تستطيع دائما ان تجد شيئا متعلقا بالموضوع لقياسه: عدد السيارات المباعة او المعاملات التي تم انجازها، او عدد سندوتشات الهمبورغر التي اعدت في نوبة عملك.

يقول مولفاني ودمنغ اننا نستخدم قياس النتائج كمؤثر في التحفيز الى ابعد حدوده. ففي دنيا الاعمال نحب قياس انتاج فريق او ادارة، مثال لذلك : كم عدد الوجبات التي بيعت في نوبة المساء في ماكدونالد، او ما شابه ذلك. لكن من المهم ايضا معرفة كيف يعمل كل فرد. انها كمباراة رياضية، انك تحب ان تعرف اذا كان فريقك قد فاز ام لا ، لكنك ايضا تحب ان تعرف أي اللاعبين قد سجل الاهداف. هل هناك حقا خطر بان يركز عضو الفريق على انجازه الشخصي على حساب الفريق؟ بالتأكيد. لكن ذلك الخطر يوجد في الرياضة كذلك، لهذا يوجد مدربون، ورؤساء لضمان عدم حدوث ذلك.

قائمة المراجعة

يجب ان تخضع الجوانب المؤثرة في النتائج للقياس فلا يكفي ان يطلب من العامل ان يعمل اقصى ما يستطيع، بل يجب ان يعرف كيف يقوم بالعمل وكيف يمكنه تحسين النتائج.

احسب النتائج على اساس العدل والواقعية في القياس، ولكن بمجرد ان تعرف كيف يعمل كل فرد، اعلن النتائج على الكل فالعاملون يتنافسون بطبيعتهم ويريدون اتقان العمل ويحبون ان يعرفوا نتائجهم ونتائج الاخرين. ارفع مستوى الانجاز المطلوب بمجرد تحقيق الاهداف. يجب ان تتابع رفع مستوى الاهداف المطلوبة وما لم تواصل النجاح باستمرار سيجتازك احد المنافسين.

حدد اهدافك الهامة للعاملين للتركيز عليها، فانهم لن يستطيعوا التركيز على اهداف كثيرة. لا تحدد أكثر من خمسة اهداف، وقد يكون كل ما نحتاج اليه هو هدف واحد.

الباب الخامس

ثمن الخدمة الجيدة

الفصل التاسع عشر

وفر اكثر بان تدفع اكثر

اذا اردنا ان نجذب العاملين المتميزين، سواء كانوا فنيين او غيرهم، يجب ان ندفع لهم رواتب مجزية. يجب ان ندفع للعاملين لدينا رواتب أعلى مما يستطيعون الحصول عليه في أي مكان اخر، ونحب لهم ان يفخروا بعملهم معنا، والمبلغ الكبير الذي يحصلون عليه يساعدنا على ذلك. وعلى الرغم من ان مقدار المال الذي يحصل عليه الموظف ليس اهم شيء في تحديد شعوره تجاه عمله، (والحقيقة ان معظمهم يضعونه في الترتيب الخامس او السادس في قائمة حوافز العمل) الا انه عامل لا يستهان به. وربما كان الاجر الممتاز الذي يحصل عليه أي عامل في مؤسستنا هو السر في شعوره بانه مثقل بالعمل، لكنهم يشعرون ايضا ان اجورهم اعلى مما يجب. انهم يشعرون بانهم يحصلون على اجورهم. بتعبهم ويحصلون عليها من خلال عنايتهم بعملائنا وبمقدار جهدهم في العمل.

ان احد الاسئلة التي نوجهها باستمرار للعاملين لدينا هو : كيف نستطيع مساعدتك على رفع مستوى دخلك.

هل معنى ذلك اننا نهدر اموالنا؟ لا اعتقد ذلك.

ان العامل الماهر ذو الاجر المرتفع اخطاؤه في العمل اقل ، لهذا نحصل على انتاجية اعلى وقدرة على التصرف امام

المشاكل. نحن لا نوظف الا الاذكياء الذين يفهمون طريقة عملنا للاشياء.

ان ذلك النوع من العاملين يكونون اكثر انتاجية ويصرفون جهدا لتقديم خدمات ممتازة للعملاء. دون حاجة الى ملاحظ يحوم فوق اكتافهم طوال الوقت. لهذا فانهم لا يعملون فقط عملا افضل من عمل المستخدمين لدى منافسينا بل يحتاجون ايضا الى عدد اقل من المشرفين مما يخفض تكاليفنا.

الحقيقة انني اعرف ان دفع اجور اعلى لمنسوبينا يجعلنا اكثر فعالية، يبدو ذلك غريبا لكنه صحيح، فلنأخذ رجال البيع مثلا.

فلنفرض ان وكالة لبيع السيارات تبيع مائة سيارة في الشهر. بواسطة ثماني بائعين فقط. والمعروف ان البائع المتوسط الكفاءة يبيع ثماني سيارات شهريا مما يعني ان الوكالة لابد وان تستخدم حوالي اثني عشر بائعا. لكننا نستطيع ان نبيع مائة سيارة شهريا بواسطة ثماني بائعين فقط. وهذا يعني اننا نخفض عدد المكاتب باربعة في منطقة المبيعات، وهذا يعني ايضا اننا سنوفر اربعة خطوط هاتفية كما سنوفر اربعة رواتب من كشف الاجور.

اننا بذلك نوفر الكثير من المال كما اننا نجتذب افضل البائعين لانهم لدينا يحصلون على دخل يزيد عما يستطيعون تحصيله لو عملوا في جهات اخرى. وفوق ذلك فان بائعي الشيفورليه يبيعون ما معدله ١٢,٥ سيارة شهريا لكل منهم (١٠٠ سيارة مقسومة على ٨ بائعين) بينما ان البائع العادي لدى منافسينا لا يبيع الا ثماني سيارات (١٠٠ سيارة يبيعها ١٢ شخصا)

اين تفضل ان تعمل ؟ في مكان يكون فيه معدل ما يبيعه البائع الواحد ثماني سيارات شهريا، ام في مكان اخر يمكنك ان تبيع اكثر من ذلك بخمسين بالمائة؟ وبالتالي تصبح فرصتك في زيادة دخلك كبيرة: وهكذا تصبح شركتنا معروفة باجرها العالي فيتقدم اليها افضل البائعين طالبين العمل لدينا. اننا نجحنا في رفع مستوى النوعية بفضل طريقة دفعنا للاجور، ومع ذلك نخفض تكلفتنا بالنسبة لكل سيارة مباعة لاننا نحتاج الى عدد اقل من رجال البيع، وفي نفس الوقت يحصل رجل البيع على دخل افضل.

يصدق نفس الشيء على الفنيين، فلنفرض ان الفني في وكالة عادية يستطيع ان يقوم بستة عمليات لضبط موتور السيارة في وردية عمل مدتها ثمانية ساعات، فان الفني عندنا يمكنه ان يقوم بثماني عمليات. لماذا؟ لاننا لا نضيع وقتهم وليسوا مضطرين للبحث عن السيارة التالية ليعملوا عليها، اذ لدينا نظام كمبيوتر يحدد موقع كل سيارة، وليسوا مضطرين للانتظار لقطع الغيار التي يحتاجونها، اذ ان قطعة الغيار التي يحتاجونها على الاقل مرة كل اسبوع مخزنة في موقع عمل الفني. كما نضمن لهم دائما وجود الاجهزة المناسبة، كما انهم مدربون جيدا، لهذا لا حاجة لهم لقضاء وقت طويل محاولين تحديد كيفية القيام بالاصلاح، اذ انهم يعرفونها قبل المجيء الى موقع العمل.

اننا ندفع لفنيينا نفس الاجر الذي يدفعه منافسونا تماما لضبط الموتور، ونحن نتقاضى من عملائنا نفس المبلغ الذي يطلبه المنافسون لنفس العملية، لكن فنيينا يحصلون على اجر يزيد بمقدار ٣٣٪ لانهم ينتجون ٣٣٪ اكثر اثناء يوم العمل.

ومن الطبيعي وفق نظامنا هذا ان يحصل العامل على دخل طيب، وهذا يناسبنا تماما، لكنه يجعل غيرنا من اصحاب العمل غير سعداء، انهم كذلك لانهم يدفعون للعاملين اكثر مما يجب. والحقيقة ان احد الاسئلة التى نسألها للعاملين باستمرار انا ومديرو الشركة هو : كيف يمكننا ان نساعدكم في الحصول على دخل افضل. لان ذلك وبعبارة اخرى "ماذا يمكننا ان نعمل لنجعلكم اكثر انتاجية : عندما وجهنا هذا السؤال للفنيين اقترحوا افكارا جعلتنا نطور نظام المتابعة بالكمبيوتر، الذي سهل عليهم العثور في المواقف على السيارة التالية المطلوب خدمتها، وطبقنا اقتراحاتهم مما حقق وفرا في الوقت يقضونه في انجاز المزيد من المهام وبالتالي الحصول على دخل اعلى ونحن نعتبر ذلك منطقيا، لكن بعض المؤسسات تبذل جهودا كبيرة لعمل عكس ذلك.

في حالات كثيرة، اذا كان احد البائعين ناجحا في عمله فان بعض الشركات تقسم مهامه لانها تعتقد انه يكسب اكثر مما يجب في شكل عمولة. هذا اجراء خاطيء لماذا لا نساعده في الحصول على دخل اكبر؟ عين له مساعدا. واذا كان يعمل جيدا وحصته في السوق جيدة يجب ان تتاح له الفرصة للحصول على المزيد من الدخل. ما السبب في ان ننقص اجره؟ ولماذا نضيع حوافزه؟ ان اجراء كهذا مناقض للمفهوم الاميركي في الحياة، دعه يكسب قدر ما يستطيع، و اذا كان لديك نجم في شركتك دعه ينطلق، وعندما يكسب اكثر ستكسب الشركة كذلك.

والمثال المفضل الذي اسوقه في هذا الشأن، هو كيرلي كروفورد وهو الشخص الذي طور ادارة الخدمات وقطع الغيار والسمكرة في شركتنا وجعلها عالية الانتاجية. انه احد ابطالنا

الحقيقين، وعندما رقيناه من فني الى مدير خدمة كان راتبه في ذلك الوقت ٢٧,٥٠٠ دولار سنويا بالاضافة الى ١٠٪ من أي زيادة في ارباح ادارته. وكانت ادارة الخدمات لا تجني أي ارباحا في ذلك الوقت. وفي نهاية العام اصبح دخله السنوي ٧٥,٠٠٠ دولار وعندما حصل على هذا الدخل لم يصدق ما حدث بل اخبر اثنين من اصدقائه قائلا: لن يسمحوا لي ان احصل على مبلغ كبير كهذا. وسيخفضون راتبي، وسيغيرون قواعد المكافأة. اعتبرت ذلك رايا غريبا اذ اننا لم نفكر ابدا بتخفيض اجره ولم نخفضه. وفي السنة التالية حصل على ١٠٠,٠٠٠ دولار وقال: حسنا، انهم سيخفضون دخلي هذه السنة بالتأكيد. وهنا دعوته لمقابلتي وقلت له: كيرلي اننا بحاجة لان نتحدث عن اجرك. وهنا اختلجت جميع اعضاء جسمه قائلا في نفسه: لقد عرفت ان ذلك سيحدث وكأي موظف اخر لابد وانه سيخفض اجري. ولما جلس محملقا بي، قلت له: انني فخور حقا بالاداء الذي تحققه وامل ان تحصل على دخل اعلى في السنة القادمة.

وفعلا بعد سنتين اصبح يحصل على ١٥٠,٠٠٠ دولار فاستدعيته وعرفت بانه كان يتوقع مني ان اغير اتفاقنا معه، وقد ظهر نفس التعبيرعلى وجهه.

قلت له: لقد قمت بعمل رائع، وسنبقي كل شيء كما هو تماما.

قال: ولن تغير ابدا من اتفاقنا، اليس كذلك؟

قلت: كلا، لا يوجد سبب لذلك، ان نسبة ١٠٪من زيادة الارباح التي تزيد دخلك تمكن الشركة من الحصول على الـ

٩٠٪ الباقية. وليس هناك مبرر لنزع الحافز من رجل قام بعمل رائع كهذا.

ان مهمة الادارة ان تضع نظاما يسمح للعامل بان ينجز باعلى مستوياته وعندما يصل اليها يجب ان يكون قادرا على المزيد من الانجاز، ان هذا عدل، لانه يحقق المزيد من الايرادات.

قائمة المراجعة

خذ مبادرة وارفع الاجور: لقد بذلت جهدك لتوظيف العاملين، ادفع لهم الاجر الذي يزيد عما كان بامكانهم ان يحصلوا عليه اذا عملوا لدى منافسيك. ان ذلك الاجر الاضافي ليس هدية: يجب ان يعرف العاملين لديك انهم يحصلون على تلك الزيادة اذا رفعوا الانتاجية وقدموا للعملاء خدمة ممتازة.

سيحقق لك ذلك زيادة في العائد على الاستثمار: ان ذلك المال الاضافي الذي تدفعه لن يضيع، اذ انه سيسمح لك بان تجذب افضل العاملين موهبة واعلاهم كفاءة. العامل الماهر اخطاؤه اقل ويحتاج الى مراقبة اقل، وهو اكثر رغبة في عمل كل ما يلزم لارضاء العملاء. لا تغير نظم الحوافز اثناء تطبيق الخطة: اذا تبين لك ان العاملين لديك يحصلون على دخل اعلى مما يجب، لا تخفض اجورهم فكر بطرق تجعلهم يحصلون لانفسهم وللشركة على دخل اكبر .

الفصل العشرون

حوافز المشاركة

قد يبدو ما ساقوله الان غريبا. وهو انك اذا اردت من مستخدميك ان يقدموا افضل ما يستطيعون ادفع اجورهم كما لو كانوا شركاء.

ان اجر المشاركة يمكن ان يتخذ عدة اشكال. وقد يكون بسيطا كوضع الجميع وكأنهم يعملون بعمولة، او الدفع لكل عامل عن كل مهمة يقوم بها. كما يمكن ان تعطي العاملين نسبة مئوية من الارباح الصافية. ولكن مهما كان شكل الاجر فان اجر المشاركة هو وسيلة فعالة جدا في دفع الاجور ويسمح للعاملين الذين يسهمون مباشرة في دخل الشركة بان يشاركوا في ذلك الدخل. كما يوضح للجميع بصورة صحيحة من اين تأتي ايرادات الشركة. وبما ان العمال يشاركون الان في ارباح الشركة، فان لهم لمصلحة واضحة في خفض التكاليف، وزيادة المبيعات، وتحسين الجودة.

ان بعض الاعمال كالمبيعات مثلا تسمح بالمكافأة على اساس الانجاز الفردي، اما الاعمال الاخرى كالمحاسبة والتصنيع فتحتاج الى طريقة تقيس انجاز الادارة او الفريق. وعموما فبمجرد

ان يتم تطوير نظام المكافأة العادل الدقيق، فان مبدأ اجر المشاركة يعتبر فعالا. ان هذا المنهج ينطبق على كل مستويات العمل، ونحن نطبقه في كل نشاطات الشركة، اذ ندفع لكل من المسئولين التنفيذيين في الشركة نسبة مئوية من الربح الصافي الذي تحققه الادارةالتي يكون مسؤولا عنها.

عندما توجد نزاعات حول الحوافز ندفع للعمال من مجموع الحوافز الخاص بالمجموعة، ان مصالح العاملين لدينا ومصالح شركتنا متماثلة عندما يتعلق الامر بالاجور. ونوضح ذلك بالمثال التالي: في شركتنا نبيع سيارات جديدة ومستعملة، واذا دفعنا لمدير ادارةالسيارات الجديدة من ربح ادائه ، ومدير ادارة السيارات المستعملة من ربح ادائه، سيوجد نزاع على الحوافز، فعند تقدير قيمة السيارات القديمة عند استبدالها بسيارة جديدة سيكون التقدير لصالح ادارة السيارات الجديدة. حيث يكون الفرق بين ثمن السيارة الجديدة والسيارة القديمة اعلى ما يمكن لتمكينه من اتمام الصفقة. لكن مدير ادارة السيارات القديمة يريده اقل ما يمكن ليحصل على اعلى ربح عندما تباع سيارته ثانية.

لهذا السبب يتم دمج ارباح وخسائر الادارتين وندفع للمديرين من الربح المشترك، وبهذه الطريقة فان المديرين المعنين يكسبان ويخسران معا، ويكون لهما هدف مشترك، وفي نفس الوقت تكون مصالحهما ومصالح الشركة متطابقة.

ينطبق نفس المفهوم على الفنيين، فاذا قاموا بعدد اكبر من عمليات الصيانة يجب ان ندفع لهم اجورا أعلى شريطة ان نربح من تلك العمليات وان تتم بصورة صحيحة. واذا اضطر العميل

لارجاع سيارته لان العمل به عيوب لا يأخذ العامل ولا الشركة مقابلا عن اعادته للعمل، فكل منا يخسر، وهذا مثل اخر على اجر المشاركة.

بمجرد ان نجعل خطط الاجور متوازية يصبح نظام المشاركة فعالا، وقد تحقق ذلك لنا خلال العشرين سنة الماضية. لكننا نراجع هذا النظام بين الفترة والاخرى للتأكد من صلاحيته. اتذكر بانه كان لدينا احد الفنيين الممتازين وكان يعمل في التجهيز النهائي للسيارة بعد الخدمة حيث يضع اغطية الاطارات ويتأكد ان كل شيء في مكانه كما تسلمنا السيارة من المصنع، بل احيانا ما نضيف اضافات للسيارة مثل المسجل. وكنا ندفع لهذا الفني اجره عن كل قطعة بمفردها. راجعنا عمله وكتجربة اوقفنا نظام دفع اجره على اساس القطعة وحولناه الى نظام الراتب الشهري، وترتب على ذلك ان هبط انتاجه الى النصف. لم تتغير جودة الاداء عما كانت عليه قبلا لكن انتاجيته هبطت لانه لم يعد شريكا.

إن الانتاجية تهبط عندما لا يوجد لدى العامل الاهتمام باحراز النقاط.لم يعد هناك سبب لحصر عدد وحدات الانتاج او الوقت الذي يجب ان تستغرقه أي مهمة. وعندما تبدأ عملية تسجيل النتائج يبدأ كل فرد في رفع انتاجيته، سواء دفعت اجره كشريك او لا ، لان الناس يتنافسون بطبعهم. فالعامل الذي يمكنه تغيير زيت عشرة سيارات في اليوم، حتى لوكان هذا الرقم اعلى من انجاز أي شخص اخر، فانه سيحاول جادا ان يرفع عدد غيارات الزيت الى احد عشر. وفي حالة اجر المشاركة سيجد العامل علاقة متبادلة بين العمل الذي يقوم به والدخل الذي

يحصل عليه. وسواء كان له نسبة مئوية من الارباح او دفع اجره على اساس القطعة.

اذا كان العاملون في حاجة الى المال حقا، يمكنهم ان يعملوا لساعات متأخرة ويحصلوا على دخل إضافي لدفع اقساط لشراء قارب. يمكنهم ان يأتوا مبكرين لينجزوا عملا اضافيا ليتوفر لهم بعض المال الاضافي لموسم عيد الميلاد. اما في قسم المبيعات فيمكنهم ان يعملوا ساعات اطول اثناء النهار او يعملوا ليالي اكثر في ايام العطلة ليبيعوا عددا اكبر من السيارات. سيجد العاملون الفرصة للعمل الذي يحبونه، وبالنسبة للشركة غالبا ما يكون ذلك محققا لاهدافها.

ان اجر المشاركة يشجع العاملين على خدمة العملاء بفعالية لان من مصلحتهم ان يتقنوا عملهم ويحسنون معاملتهم، لانهم يعرفون ان العميل هو الذي يحدد مستوى اجورهم.

ان واحد من اهم واجبات المدير، هو ايجاد الحوافز للمنتجين البارزين داخل فريق العمل مع معاقبة الكسالى وغير المنتجين، فاذا كان احد البائعين لا يحقق سوى ست سيارات شهريا فمن الافضل ان يعمل في مكان اخر.

السؤال الهام الواضح : يؤدي اجر المشاركة الى تحقيق المصلحة الشخصية للعامل ويقلل تكلفة توفير خدمة ممتازة للعملاء. ولكن هل يسبب ذلك حرص العامل على سرعة انجاز العمل ليكسب حصته من الارباح، بحيث يعطي العميل خدمة اقل من المستوى المطلوب؟

الجواب لا. سيظل العامل ودوداً وفعالا ليضمن ان يعود العميل مرة اخرى، لانه اذا عاد العميل واشترى شيئا اخر فان العامل سيحقق المزيد من الدخل له وللشركة. وبما انه يعرف من الاسهل ان بيع المنتج لعميل مستمر ذو علاقة مسبقة معه عن البيع لعميل جديد، لذلك البائع يتأكد من معاملة عملائه القدامى معاملة طيبة.

كما انك اذا عاملت العملاء جيدا، فانهم يسعدون بذلك ويرسلون اصدقائهم كعملاء جدد لك فتحصل على دخل اضافي بالتبعية.

قد تقول ان ذلك امر حسن، ولكن اذا كان البائع يسعى في كافة انحاء منطقته البيعية محاولا ان يخدم عملائه القدامى في الحصول على ما يحتاجون، فانه لن يجد وقتا لتحية عملاء جدد، مما يعني ان اجره في نهاية الاسبوع سيصبح اقل مما كان سيكون عليه لو انه كان اقل اهتماما بهؤلاء العملاء. ان هذا غير صحيح، ففي نهاية الشهر سيحقق دخلا اعلى من غيره ممن لا يهتمون بالعملاء القدامى. ومع الوقت يظل هؤلاء العملاء الراضون على ولائهم له، بل واصدقاؤهم ايضا. اننا نعرف ان هذا غير صحيح لاننا اثبتناه في دفاترنا. لقد وجدنا ان البائعين الحاصلين على اعلىدرجات في جدول خدمة العملاء والذين يبذلون اقصى الاهتمام بعملائهم، هم اعلاهم دخلا واعلاهم ربحية. ومن الاهم انهم يحتفظون بوظائفهم، بينما يفقد الاخرون وظائفهم عندما تسوء الظروف الاقتصادية.

ان اولئك الذين لا يحسنون معاملة العملاء لا يستمرون في السوق وقتا طويلا.

لقد ثبت لنا ان هذه الطريقة لدفع الاجور هي طريقة فعالة. احيانا يكون من الصعب ان يقبل بعض العاملين لديك (خاصة الجدد منهم) ان يعملوا بدون راتب ثابت. ان هذا يسبب لهم القلق بالنسبة للدخل. في هذه الحالة نبدأ بتوظيفهم مقابل رواتب متناقصة لفترة قصيرة نسبيا، كتسعين يوما مثلا. حيث ندفع للعامل في هذه الحالة راتبا مقداره ٣٠٠٠ دولار في الشهر الاول بالاضافة الى العمولة التي يكتسبها، اما في الشهر الثاني فندفع له ٢٠٠٠ بالاضافة الى العمولات، وفي الشهر الثالث ١٠٠٠ مع العمولات، وابتداء من الشهر الرابع يصبح مثل بقية العاملين يعمل بالعمولة فقط. واذا لم يكن العامل بعد تسعين يوما، راضيا عن الطريقة التي ندفع بها الاجور فمن الافضل له ان يعمل في مكان اخر، وهذا يحدث احيانا.

ان فنيا ممتازا يمكنه ان يعمل في خط التجميع في احد المصانع القريبة منا وينجح، لكنه لو عمل لدينا لكان انجازه سيقل وفق متطلبات العمل لدينا. وبالنسبة لشخص مثله فان اسلوب الراتب الثابت افضل له. ان نظام الحوافز لدينا يحتاج الى شخص مبادر يعتمد على نفسه لينجح اذ انه يجبر العاملين على ان يكونوا اكثر اعتمادا على انفسهم، واعتقد انه مناسب لمستخدمينا ولشركتنا في ان واحد.

اذا فكرت في الامر، فانك ستجد ان دفع الاجور بناء على العمولات او اجر القطعة او نسبة مئوية من الربح الصافي هو في حقيقته مشاركة في الربح. انه لا يحقق الشراكة فحسب لكنه في نفس الوقت يسمح للعاملين بان يتولوا المسئولية كاملة عن عملهم، مما يجعلهم يشعرون وكانهم مقاولون مستقلون وليسوا مجرد موظفين.

يحتاج وضع خطة للحوافز على اساس المشاركة الى شيء من الجهد الاولي، حيث يجب ان تأتي محققة للعدالة والفعالية، لابد من وجود اساس دقيق لقياس مقدار العمل الذي يقوم به الشخص. واذا كان الاطباء والمحامون يحصلون على اجورهم بهذه الطريقة فان أي انسان اخر يمكنه ان يعمل وفق نفس الطريقة.

قائمة المراجعة

اربط الاجر بالانجاز: حاسب كل من يعمل لديك بحيث يرتبط دخله اما بالعمولة او بالانتاج او بنسبة مئوية من الربح الصافي. ان هذه الطريقة منطقية، فالعامل يجب ان يتقاضى اجرا عما يعمله فقط. وبدون انجاز غير عادى لن يوجد الربح الذي يتقاسمه العمال مع الشركة، بل ولا حتى وظائف ولا شركة.

هذا ينطبق على كل من يعمل لديك سواء كانوا مدراء الادارات أو رؤساء الاقسام او كل شخص. يجب ان يأخذ كل منهم اجره كشريك.

ان هذه الطريقة لمكافأة العاملين تجعل كل من يعمل يهتم بالعميل الذي يخدمه: ان اجر المشاركة يرفع مستوى خدمة العملاء فاذا اراد ان يأخذ اجره يجب ان يقدم خدمة ممتازة للعملاء لانهم هؤلاء يدفعون اجورنا جميعا.

الباب السادس

قيادة السوق اساسها الاداء

الفصل الحادي والعشرون

كقائد لابد لك من اهداف حقيقية

لا احب استعمال كلمة "انا" عند التحدث عن العمل في شركتنا، لان كل ما نحققه هو مجهود فريق. لكن في كل مؤسسة يجب ان يبرز قائد ما تكون مهمته انجاح الشركة، وضمان الربح، وايجاد الوظائف وجعل العاملين يفخرون بالانتساب اليها. واذا لم يحقق القائد كل ذلك، لن يتبعه احد. إن سلطة القائد تنبع ممن يقودهم، وكما يقول بيتر دراكر: القيادة انجاز.

اذا كنت قائدا لا يمكنك ان تزيف مهامك فاما ان تؤمن بالاهداف التي تحددها او لا تؤمن بها، واذا لم تؤمن بها فان مرؤوسيك سيكتشفون امرك . ان التظاهر يحتاج منك الى مجهود كبير، والمرؤوسون يراقبون قائدهم مراقبة دقيقة بحيث يصبح من المستحيل على هذا القائد الكذب عليهم. بمجرد ان يكتشف المرؤوسين عدم حرصك على هدف وضعته كقولك : اننا نعامل العملاء بامانة، ثم يكتشفون انك بخست احد العملاء حقه، فان كل شيء سينتهي، وسوف يختفي اهتمامهم بالعملاء لانهم يرون انك لا تهتم بذلك ايضا.

حتى عندما يعرف المرؤوسون ما المطلوب ان يعملوه فانهم ينسون ذلك احيانا، لذا فان عليك، عن طريق الكلمة والعمل، ان تذكرهم باستمرار بالقيم والاهداف التي تحرص عليها.

بمجرد ان يفقد المرؤوس القدوة في قائده فان كل الشعارات والنشاطات والتجمعات الحاشدة لن تغير الوضع، ولن تحقق الهدف.

دعني اقص عليك قصة قصيرة عن ذلك : كنت خارج المدينة يوم افتتاح وكالتنا لتوزيع سيارات لكزس فتجمع حشد كبير من الزوار منذ شروق الشمس وحتى غروبها، وعندما عدت تلك الليلة توقفت عند المعرض ولاحظت ان النجارين الذين كانوا لا يزالون يعملون في المبنى عند افتتاح الوكالة قد تركوا خلفهم اكواب وصناديق فارغة في كل مكان خارجها. لم اضيع الوقت وبدأت اجمع كل تلك الاشياء ولم يمض وقت طويل قبل ان كان اثنان من البياعين يعملان الى جانبي، ولم اكن قد طلبت منهما ذلك. وبينما كنا نقوم بذلك قال احدهما : من المفترض ان المقاول كان عليه ان يعمل ذلك.

فقلت له: لكنه لم يعمل ذلك، وهذا بيتنا، لهذا يجب ان نهتم به.

اعتقد انهما فهما الرسالة. ان من يعملون معك بحاجة الى ان تؤكد لهم دائما على قيم العمل المرة تلو المرة. لابد لهم ان يروك وانت تلتقط الاوراق في موقف السيارات، او تحمل شيئا ما لسيارة احد العملاء. انها طريقة تؤسس فيها قيم شركتك وتقويها.

لهذا نذكر في نشرتنا الداخلية اسماء من يبذلون جهودا خاصة لخدمة العملاء، كما ان هذا هو السبب الذي من اجله نتحدث عن افضل مستخدمينا.

ان التأكيد على قيمناومعتقداتنا يحتاج الى عملية التكرار بالقول والفعل.

ولكن حتى عندما يعرف المرؤوس ما يجب عليه ان يعمله الا انه ينسى احيانا. لهذا يجب ان يجد من يذكره. وفي شركتنا نكرر ما نؤمن به، ونحتفل عندما نحقق واحدا من اهدافنا، لنذكر انفسنا بالقيم التي حققت ذلك النجاح.

ان السؤال عن عدد الاهداف التي يجب ان نضعها نصب اعيننا هو سؤال ممتع. يقول الكثيرون ان هدفا واحدا يكفي، فاذا كان لك هدف واحد فقط فانك تركز عليه، ولا حاجة لان تقلق بشأن أي شيء اخر، حيث يكون من السهل عليك ان تنجز ما تريد انجازه. لكن رغم ان هذا الرأي يبدو وجيها، الا انه ليس صحيحا، يمكنك ان تقول ان هدفنا هو ان نقوم بالعمل بشكل صحيح في اول مرة لكننا في نفس الوقت نريد من مستخدمينا ان يحسنوا معاملة العملاء، ونريد من مرافقنا ان تكون خالية من النقص، والاهم من ذلك، نتوقع من كل عامل ان يعامل زميله معاملة طيبة، كما نريد ان نحقق ربحا، ان أيا من هذه الاشياء الخمسة يمكن ان تكون "الهدف" لكنها كلها هامة والتركيز على واحد فقط منها ليس كافيا. اما اذا زاد عدد اهدافك عما يجب فانك سرعان ما تصل الى النقطة التي تعطي فيها مرؤوسيك الكثير من المهام التي تعيقهم عن الاداء السليم. وفي رأيي انه من الصعب ان تحتفظ باكثرمن ستة اهداف محددة حتى يستطيع العقل البشري ان يعمل بشكل ملائم.

ولكن سواء حددت هدفا واحدا او ستة اهداف، فان الطريقة الوحيدة لتحقيق ايا منها هي التحدث باستمرار مع مرؤوسيك عما تحاول ان تصل اليه (ولماذا؟) مع الاشارة الى امثلة عن المجالات التي تحقق فيها النجاح. إن نجاحنا خير دليل على ذلك. إن من مبيعات السيارات وقطع الغيار والخدمات والصيانة التي نحققها يفوق بكثير ما يحققه منافسونا، بل ان بعضهم يعاني من قلة الطلب عليه.

احاول ان اشير الى ذلك المرة تلو المرة للمرؤوسين حيث اخاطب كل منهم بمفرده، فالتحدث الى شخص ما مباشرة اكثر فعالية لانك تعرف انه منتبه اليك، بعكس الحال لو تحدثت الى مجموعة. انني ابين للبائع والفني والمدير كيف اننا نحقق دخلا طيبا بينما توجد وكالات عديدة في كافة انحاء البلاد تواجه صعوبات وتغلق ابوابها. وبعد ذلك واثناء تناولهم للغداء مع زملائهم يتحدث هؤلاء المرءوسين عن العمل الذي يأتيهم بينما زملاؤهم في الوكالات الاخرى لا يجدون ما يعملونه. فيقول احدهم: ان سيويل يقول دائما ان خدمة العملاء هي ما تجعله ناجحا، وربما كان ذلك صحيحا فالوكالات الاخرى التي تواجه المشاكل لاتعامل العملاء معاملة جيدة مثله.

ان قيام بعض العاملين بنشر هذه القيم داخل الشركة فعال جدا. رأيت فنيين يذهبون لزميل جديد ويوضحون له طريقة عملنا، فقد يتقاضى شخص ما اجرة ساعتين لعمل استغرق نصف ساعة فيذهب اليه فنيان او ثلاثة ويقولون له : اننا لا نتحايل على العميل هنا. واذا اضطروا للتحدث اليه ثانية فانهم يقولون كلاما مثل: لا تتلاعب مع عملائنا. وفي عدة مواقف قام الفنيون

بمضايقة زملاء لهم كانوا يسيئون معاملة عملائنا بحيث اضطروهم لترك العمل.

في اول الامر حاول بعض العاملين الاعتراض على اسلوبنا، على اساس انه يضطرهم الىبذل المزيد من الجهد الا انهم سريعا ما يعتادون على ذلك ويصبح العمل ايسر بالنسبة لهم بمرور الوقت وتقل أخطاؤه.

وهكذا تصبح بيئة العمل هادئة، والعميل راض وجميع الاعمال تنجز بكفاءة.

قائمة المراجعة

صمم على ان تكون الافضل: حدد هدفك باعلى مستوى ممكن للانجاز. علما بانك اذا توقعت الاكبر فانك ستصل الى ما هو اكبر.

على الرئيس ان يكون المثل والقدوة: ان الشخص المسئول لا يمكنه ان يعظ فقط، بل عليه ان يكون قدوة بالعمل. القيادة انجازواذا كان احد اهدافك بان يكون لديك منشأة لا مجال للخطأ داخلها، ولا تقوم بجمع الاوراق الملقاة في موقف السيارات عندما تراها، فلا تتوقع من أي شخص اخر من العاملين ان يجمعها.

احتفل بنجاحاتك: ان ذلك يعزز في نظر مرؤوسيك تلك القيم الهامة في العمل ثم تحدث معهم عن اهدافك وقيمك. اذكر اسماء المرؤوسين الذين يتجاوزون المستويات المنشودة للانجاز وعندها ستشيع وتترسخ الرسالة التي تريد توصيلها.

الباب السابع

أهمية حل انطباع

الفصل الثاني والعشرون

تحويل عملية البيع الى عرض مسرحي

انا احب عالم ديزني، انه خال من العيوب فالاراضي منسقة تنسيقا جميلا، وقد فكر المسئولون عنه بكل شيء (مثلا انهم يشذبون الشجيرات لتبدو مثل ميكي ماوس وضمبو او غيرهما من شخصيات ذلك العالم). ان عالم ديزني هو الصورة التي نبقيها في اذهاننا عندما نفكر بالكيفية التي يجب ان تظهر فيها محلاتنا. نتأكد دائما ان العشب مقصوص وقد اخترت كل شجرة وشجيرة، كما نتأكد من ان الابنية مدهونة جيدا، ونحاول ان نبقي المكان في الداخل والخارج خاليا من كل نقص (كما اننا اشترينا سيارة لكنس الشوارع امام وكالاتنا). نريد ان تظهر ساحاتنا امام الوكالة مماثلة لساحات ديزني.

لماذا نركز كل اهتمامنا للساحات؟ لاننا نريد ان نعبر عن المنتج الذي نبيعه، وكذلك عن العاملين عندنا.

ان طريقة تزيين وتقديم معارضنا (ولاتنسى ان وكالة بيع السيارات ما هي الا متجر للبيع بالتجزئة) يدل على مدى اهتمامنا بعملائنا ومستخدمينا. كما انها تظهر للناس نوع القيم التي نؤمن بانها تلائم نوعية العملاء الذين نود اجتذابهم. ونحن نعتقد ان قطاعا كبيرا من العملاء يريد ان يتعامل مع من يقدرون الازهار والاشجار وتنسيق المواقع. الخلاصة اننا نعمل كل ذلك لاننا نريد ان نرسل رسالة الى كل من يرى المكان مفادها: هذا المكان مختلف، انه ليس مثل وكالات بيع السيارات التي يلعبون فيها الكرة، والتي يصعب ان يجد الانسان فيها سلوكا منضبطا. ان

الرسالة التي نريد ان يتلقاها الناس هي اننا اناس طيبون وان هذا مكان جيد للتعامل معه.

في كل ما تقدم، سواء كان الخدمة التي تقدمها للعملاء او الطريقة التي ترتب بها مكتبك، تأكد من وجود مايثير اعجاب الناس وجعلهم يلاحظون بانك قد تكلفت مشقة كبيرة لاستيفاء ادق التفاصيل.

والرسالة متسقة عبر خط انتاجنا جميعه. لدينا خمس وكالات، احداها تبيع سيارات هيونداي، ارخص السيارات في السوق اما غيرها فتبيع الكاديلاك واللكزس ذات السعر العالي. ولكن كل منها يعطي نفس الاهتمام بالتفاصيل، على الرغم من ان التفاصيل تختلف بناء على خط الانتاج. بالنسبة للكاديلاك مثلا نحاول ان نقدم المهارة والفخامة والراحة اننا نبيع الكاديلاك، افضل السيارات.

ان اعمال الديكور الداخلى نفذتها تريشا ويلسون، التي صممت بعض اجمل الفنادق في العالم، مثل سانت اندروز في اسكوتلندا، وثلاثة فنادق في اراضي مشروع ديزني في فرنسا وفندق بردمور في كولورادو سبرنغر.

بالنسبة لنا بدأت بتركيب ثلاثة ثريات ضخمة للجدران الداخلية من خشب البلوط في كافة انحاء المبان، وجميع الاثاث مصنوع من المهاغوني، كما نستعمل الجلد الطبيعي على كل المقاعد، فهو ليس اكثر راحة فقط لكننا اكتشفنا انه ارخص من الجلد الاصطناعي، لانه يدوم مدة اطول بكثير. لقد أخطأنا في اول الامر، قبل ان ندعوها لهذه المهام فصممنا صالات عرض السيارات بانفسنا فكان ان كره عملاؤنا اثاثنا المصنوع من الجلد الصناعي، البني اللون والمناضد الصفراء. لقد كان الفرق كبيرا ومثيرا، والحقيقة انه لم يكلف الكثير اذا اعتبرنا الوقت الذي وفرته والاثاث والعمر الطويل للديكور.

توجد اليوم على الطاولة التي في وسط صالة العرض زهرية ملأى بالازهار الطبيعية الغضة. وهذه فكرة يجب ان اشكر زوجتي عليها، فعندما كنا نتناول عشاءنا في نيويورك في احدى الليالي اشارت الى ان المطعم يستعمل ازهار طبيعية طازجة في كل مكان منه، وبهذا جعلوا المكان جميلا وحميما في نفس الوقت، وقالت باننا اذا استعملنا ازهاراطازجة في جميع صالات عرض سياراتنا فمن المحتمل ان يكون لها نفس التأثير. كانت محقة، ومنذ ذلك الحين نستعمل ازهارا طبيعية طازجة.

اما السجاد فيحمل شعار الكاديلاك منسوج فيه بطريقة جميلة لكنها مبسطة. والالوان فاتنة زرقاء لطيفة وعاجية ولا توجد لوحات على النوافذ مكتوب عليها "تنزيلات" كما يحدث في المعارض الاخرى.

يقول بعض الناس اننا بزخرفة الوكالة بهذه الطريقة نضيع فرصا، اننا لانخبر الناس بلافتات ضخمة باننا نعطي تمويلا بنسبة ٢,٩٪ هذا الاسبوع، او ان سيارة ما معروضة بسعر مخفض، ولكن هذه مهام رجال البيع الذين سيذكرون ذلك للعميل دون شك لان لدينا رجال بيع اذكياء.

وفوق ذلك ان معظم العملاء يتجاوبون مع البيئة الجميلة المريحة للبيع. كما ان عملاؤنا يريدون شيئا يجعلهم يشعرون وكأنهم في بيوتهم، انك تعرف ذلك من نوعية الفنادق والمطاعم التي يختارونها، اذا لا تعرض تلك الفنادق والمطاعم لافتات تعلن تخفيضات في اسعارها لاجازات نهاية الاسبوع. هذه الاماكن لها اسلوب خاص، وهكذا نحن.

ومن المدهش اننا نستخدم نفس الاسلوب تقريبا وبنفس الطابع في معرض هيونداي والتي نبيع سياراتها بربع ثمن السيارة الكاديلاك واللكزس، ويبدو ان العملاء يحبونها. توجد بعض الاختلافات بالطبع لان الهيونداي تستهوي الشباب فاننا لا نعلق ثريات في صالات عرضها ولكن يوجد تصميم حديث له مسحة

توحي بزمن التقنية العالية، مما يتلاءم مع طبيعة العميل ويبقى بعد ذلك ساحات العرض كاملة من العشب الاخضر في الامام، والكثير من الازهار. كما اننا لا نعلق لافتات في كل مكان. وهذا الاسلوب ناجح مع هيونداي ايضا، اذ ان المبيعات تسبق توقعاتنا. في هيونداي وفي جميع معارض بيعنا الاخرى نعمل كل شيء نستطيع عمله لتجنب بيئة ذات ضغط على العميل، اذ يوجد دائما ابريق قهوة جاهز نستطيع تقديم فنجان لكل عميل، كما اننا طلبنا من مطعم محلي ان يفتح فرعا داخل وكالتنا لبيع الكاديلاك. وبهذه الطريقة يستطيع الانسان ان يحصل على شيء يأكله وهو ينتظر سيارته، كما ان مستخدمينا لا يضطرون للحصول على وجباتهم من الات البيع اذ يستطيعون التمتع بطعام صحي جيد .

كما ان فكرتنا لتطبيق هذا الاسلوب تمتد لادارة الخدمات، فالارضيات تغسل جيدا كل ليلة كما يوجد خرطوم مكنسة كهربائية مرتبط بماكينة التنعيم والصقل التي نستعملها في ورشة السمكرة، وبهذه الطريقة يمكننا كنس الرمل والغبار اولا باول. عندما تكون الورشة نظيفة ولامعة فان العميل يقول في نفسه: ان هذا المكان مختلف عن غيره، وهؤلاء الناس يهتمون اكثر من سواهم ومن المؤكد انهم سيهتمون بسيارتي افضل من سواهم.

ان هذه هي الطريقة التي يحب أي عميل ان نعمل وفقها. فاذا اراد شخص ما ان يشتري سيارة كاديلاك او لكزس سيارة الحلم، فانه يريدها ان تكون تجربة خاصة جدا، فالكثير من الناس لا يشترى اللكزس مثل شراء رغيف الخبز. فبالنسبة لمعظم الناس يعد انفاق ٣٠,٠٠٠ دولار او ٤٠,٠٠٠ دولار حدثا هاما في حياتهم، اذ كم مرة ينفقون ذلك المبلغ من المال؟ ويجب ان نتذكر انه رغم اننا نبيع ٢٥ سيارة جديدة من هذه السيارات في اليوم فان شراء واحدة منها بالنسبة للعميل يعتبر حدثا هاما.

لابد من تحويل مكان البيع الى مسرح، اذ نريد من العملاء ان يروا بضاعتنا ويعجبوا بكل شيء في معارضنا: الاثاث والديكور والاضواءوكل التفاصيل. يجب ان تتحول زيارتهم الى

معارضنا الى دراما مسلية وممتعة. وعندما نقول كل التفاصيل نعني كل التفاصيل، بما في ذلك تلك الامكنة التي لا يراها العميل في العادة، فمثلا يشمل تصميم معرض لكزس نافذة كبرى تتيح للعملاء ان يروا حتى داخل مواقع الخدمة. والناس يحبون مراقبة الاخرين وهم يعملون. وفوق ذلك ، فان تلك النافذة تخبر الزوار باننا فخورون بمرافقنا وبالعمل الذي نقوم به، ونريد ان يرى الناس ما نعمل.

ان الكثير من افضل المطاعم تفعل نفس الشيء، ولم يعد من المستغرب ان ترى المطبخ مكشوفا ويُرى من قاعة الطعام، وفي احد مطاعم نيويورك توجد منضدة خاصة تتيح للجالس عليها ان يرى داخل المطبخ.

كل هذا يساهم في ايجاد شعور بالمسرح. لزيادة درجة التشابه بين عملية البيع والمسرح، فان منطقة البيع تتحول الى خشبة المسرح، نستعملها لايجاد الاحساس بالفرجة، نريد من الناس ان يدخلوا معارضنا ويبدوا اعجابهم الشديد. لا نريد ان تصطدم في سيارة كل مرة تستدير فيها في معارضنا، فنحن نهتم كثيرا بالا تكون صالة العرض مزدحمة اكثر مما يجب.

وربما كان اقدم تعبير في تجارة التجزئة هو "لايمكنك ان تبيع من رف فارغ" بمعنى انه لابد وان يكون المخزون كافي" واعتقد ان ذلك صحيحا. ولكن وجود قدر كبير من المخزون عندنا لا يعني عرض كل ذلك في ارضية صالة العرض. والعبرة بوضع المنتجات في عرض مغر للسلع دون ان تبدو مزدحمة او غير مرتبة او مبعثرة، بل يجب ان تكون صالة العرض مريحة وانيقة وجذابة.

وللتأكد من ذلك نقف بين الوقت والاخر عند بابنا الامامي وننظر الى صالة العرض كما يفعل العملاء، نريد ان نعرف فيما اذا كانت تظهر كمكان نشعر فيه بالراحة، هل تبدو جذابة؟ هل

هي مرتبة بذوق جيد؟ هل يجب استبدال السجاد؟ هل هناك شيء اصبح في غير مكانه او زمانه؟

وفي نفس الوقت نسأل عن الجوانب الايجابية في صالة العرض التي تجعل الزائر يقول لنفسه: انني احب ذلك.

هذا هو نوع رد الفعل الذي نبحث عنه. نريد ان نجذب انتباه العملاء ونجعلهم يقولون: لابد وان هؤلاء الناس يهتمون بكل شيء، انهم يهتمون حتى بالتفاصيل في مظهر محلاتهم. وفي معرضنا فان اول ما يجذب النظر هو الازهار والديكور والثريات.

هل نحن نسرف في استخدام هذا الاسلوب؟ بالتاكيد، لاننا نهتم بكل ما له علاقة برضا العميل. فلابد ان نتأكد من ان الاتصال الشخصي مع العميل مليء بالود والاهتمام. نحن نريد للعميل ان يشعر بالارتياح، فلو دخل بعض العملاء الى معارضنا لالقاء نظرة على معروضاتناولكنهم لم يكونوا سعداء بما فيه الكفاية فان وجود شخص داخل المعرض يبدي ترحيبا بهم ويصافحهم ويشكرهم على دخولهم ويسألهم عما يستطيع عمله لخدمتهم فان شعورهم سيتبدل بسرعة، لانهم اصبحوا موضع ترحيب ويزداد استعدادهم للتعامل معنا.

من المهم ان نشير ، على الاقل اشارة عابرة، الى اهمية تحديد شخصية او طابع مؤسستك. وهناك عدد من الطرق المختلفة في هذا الاتجاه، فمؤسسة ديزني مثلا تأخذ طابع المرح، لقد اخذت معرضا تابعا لولاية وحولته الي مسرح وكان ذلك المسرح مكلفا. ان النقطةا لهامة هي ضرورة ان يكون الطابع الذي تختاره منسجما مع المنتج الذي تقوم ببيعه.

قائمة المراجعة

حدد الدور الذي تؤديه، ثم مثل هذا الدور كما يجب. ان مظهر مؤسستك يعكس قيمة وشخصية المنتج الذي تبيعه. فاذا كنت تبيع منتجا كماليا ترفيهيا، يجب ان يظهر محلك بمظهر الابهة والرفاهية. ان هذا لا يعني ان تبالغ في هذا الاتجاه. وبل لابد من الذوق الراقي الذي يدل على الشخصية المتميزة. اذا نجحت هنا فان العملاء سيحبون ذلك الطابع كما ان مستخدميك سيعرفون كيف يجب ان يتصرفوا.

اذا لم تكن مصمما محترفا للمعارض استأجر افضل المصممين. ابحث عن واحد من ذوي الخبرة في هذا المجال انك بذلك توفر الوقت والمال.

مرحبا بك في بيتي: ان اسهل طريقة لتشكيل شخصية مؤسستك هو النظر اليها وكانها بيتك. انك عندما تدعو اصدقائك وجيرانك لزيارتك فمن المؤكد انك تريدهم ان يشعروا بالارتياح والبهجة.

تذكر ان زوار معرضك هم مشاهدون جاءوا لمشاهدة عرض: ان الديكورات والتفاصيل هامة لخلق شعورهم بانهم بالمسرح . ولكن لا تنسى ان البضاعة لا تزال هي النجم المسرحي الاول. مهما انفقت فأنت تنفق لتحقق الارباح، واذا لم تكن هناك ارباح لن يكون هناك نشاط تجاري.

الفصل الثالث والعشرون

كان الوالدان على حق: حسن الخلق امر هام جدا !!

اننا في مؤسستنا مهذبون ونحاول ان نعامل العملاء والمستخدمين تماما كما نعامل ابنائنا ووالدينا واصدقائنا. هناك عدد كبير من المزايا التي تأتي من اتباع هذه القاعدة الذهبية، فمن ناحية تسهل الاندماج مع الاخرين، فالعملاء يسعدون بزيارتنا : ان أغلبهم يقول ان مستخدميك كانوا لطفاء جدا معنا ومن المؤكد اننا قد سعدنا كثيرا بالتعامل معكم. ومن ناحية اخرى فانها تجعل الذهاب للعمل بالنسبة للعاملين اكثر متعة، اذ لا توجد الاحتكاكات المعهودة في اماكن العمل، لان عملاؤنا يحبوننا، ونحن نقيم علاقات تجارية مع اصدقاء. وفوق ذلك، فانها اكثر ربحية. ومع الوقت يؤدي هذا الجو الودي الى تحقيق مبيعات اعلى وتكاليف اقل. (انظر الفصل ٣٦ وعنوانه: ان طريقة العمل هذه تنجح حقا).

اذا اردت من مستخدميك ان يحسنوا معاملة عملائك، يجب ان تحسن معاملة مستخدميك.

ان سلسلة الترتيبات البسيطة تساعد في ايجاد مثل هذا الدور. فمثلا، عندما تأتي عميلة لاستلام سيارتها يفتح الشخص الذي يحضر السيارة لها الباب ويقول لها : شكرا على تعاملك معنا، اننا نقدر مجيئك الينا. عندما تدفع فاتورتها تناولها امينة الصندوق حبة شوكولاتة وتقول لها شكرا. بالمناسبة الحلوى تساعد في ايجاد شعور بهيج، وهذا ما تفعله الفنادق الراقية عندما يتركون حبة شوكولاتة على وسادتك.

اذا اردنا ان يعامل عملاؤنا بلطف، يجب ان نعامل من يتعاملون معهم بلطف واحترام. فمثلا لا نحن نصيح على عملائنا ولهذا لا نصيح على مستخدمينا.

ان معاملة المستخدمين بلطف واحترام لا تعني اننا يجب ان نتهاون معهم. يمكنك ان تكون حازما دون ان تكون فظا. لسنا بحاجة لاهانة أي عامل لكي يؤدي واجبه، بل نطلب منه ذلك بأدب، واذا لم يقم بعمله، فاننا نحضر شخصا اخر للقيام به، وبعد ان يحدث ذلك مرة او مرتين يفهم الجميع الرسالة.

اذا اردنا ان ننجح يجب ان نعامل كل شخص كما نحب ان يعاملنا الغير. ان سيارات الكاديلاك او اللكزس التي نبيعها هي نفس السيارات الموجودة عند الوكلاء الاخرين. والطريقة الوحيدة لكي نكون مختلفين عن هؤلاء هو ان نضيف شيئا لعملية البيع لا يوجد لدى غيرنا. مثال ذلك خلق الجو الودي، والقيام بالخدمة الجيدة من اول مرة، واعارة سيارات مجانا لمن يحتاجونها. وكذلك تيسير التعامل على العملاء مثل العمل ايام العطلات وتقديم الشوكولاته لادخال السرور على انفسهم.

وكلما استطعنا جعل حياة العميل اكثر يسرا وسعادة فاننا سنكافأ منهم على ذلك.

اكثر العملاء تقديرا لما نقوم به هم عملاء تركونا يوما ما ليشتروا سيارات الجاكوار او المرسيدس او البي ام دبيلو ولكنهم بعد تجربتهم مع ادارة خدمة العملاء لدى هذه الوكالات المنافسة عادوا الى التعامل معنا.

اتذكر هذه الحادثة جيدا عندما كان رئيس احدى الشركات هنا في دالاس يقف امام وكالة مرسيدس منتظرا سيارة اجرة لتوصله الى مكتبه. لانه ترك سيارته للصيانة لديهم. لقد كان في حاجة لسيارة خلال فترة اصلاح سيارته ولكن وكالة المرسيدس لم توفر له هذه الخدمة. كنت اقود سيارتي بالصدفة في ذلك الشارع ورأيته ينتظر هناك واركبته معي واوصلته الى مكتبه وفي الطريق هز رأسه وقال : لا اعرف لماذا تركتكم. وبعد سنتين عندما جاء وقت استبدال سيارته المرسيدس باعها لنا واشترى كاديلاك، قائلا ان سيارة المرسيدس سيارة جيدة لكنها لا تستحق المشاحنة اللازمة لخدمتها عند ذلك الوكيل.

ان اللطف والتهذيب لا يكلفان شيئا، ربما تعجب عندما تقابل بعض الناس الذين ينقصهم اللطف والتهذيب. والحقيقة انني اعجب ايضا، وكنت اقول للناس ان السبب بسيط: ان امهاتهم لم يربينهم تربية صالحة. لكنني اعتقد الان ان الامر اكثر من ذلك. فالناس هم نتائج الامكنة التي يأتون منها، ولكنهم ايضا نتائج القيم السائدة في الاماكن التي يعملون فيها. ان القيم هامة بشكل خاص في التأثير على سلوك الفرد، فالبيئة التي يوجدها

الرئيس في مكان العمل تدل كثيرا على شعوره تجاه نفسه وتجاه من يعملون معه.

من النادرجدا ان ترى مديرا يعامل عملاؤه معاملة مختلفة عن معاملته لمستخدميه، ومن الصعب جدا على المستخدمين ان يعاملوا العملاء جيدااذا كان الرئيس يعاملهم معاملة سيئة.

قائمة المراجعة

كانت والدتك محقة عندما علمتك الاخلاق الحميدة، فاستعملها. فالاخلاق الحميدة لن تؤذ احد قط على العكس.

خيرا لك ان تكون مهذبا: يعتقد معظم الناس ان رقة الجانب تعني الضعف. لكنها ليست كذلك، التعامل المهذب يحث على الفعالية ويجعل الجميع عملاء وعاملين يشعرون بالسعادة.

ابذل المجهود الاضافي الذي لا يبذله منافسوك: ان الاعمال البسيطة مثل فتح الابواب للعملاء وحمل الاشياء معهم للسيارة، تجعلهم يقدرون ما تقوم به، فكر انت بتقديرك لخدمات كهذه عندما تقدم لك.

الفصل الرابع والعشرون

اذا كانت تلك طريقة اهتمامهم بالحمامات فكيف سيهتمون بي؟

ان الحمامات النظيفة في معرضك امر حيوي. ربما توصلت الى هذا الاستنتاج عندما كنت طفلا. ففي عطلتنا الصيفية كل عام كنا نقود سيارتنا عبر الولايات الغربية، وما زلت اذكر كيف كنا نحدد محطات الخدمة التي نتوقف عندها، كنا ننظر اليها من الخارج لنرى ان كانت نظيفة، فاذا كانت كذلك، فان معنى ذلك ان من المحتمل ان تكون حجر الحمامات فيها نظيفة. لكنها في بعض الاحيان لم تكن كذلك، اذ كنا نتوقف عدة مرات فتدخل والدتي او اختي او يدخل والدي ويجد غرف الحمامات قذرة، وعندها كنا نعود ادراجنا ولا نتوقف حتى لملء خزان السيارة بالبنزين، ونقول لمن يعمل في تلك المحطة: حسنا سنعود فيما بعد، اذ علينا ان نذهب ونعمل شيئا. ثم نترك المحطة بعد ان تكون حجر الحمامات قد حددت نوعية محطة الخدمة.

اعتقد ان نفس الشيء صحيح الى حد كبير بالنسبة لوكالة لبيع السيارات او أي مشروع تجاري اخر. العملاء يحكمون علينابناء على كل ما يرونه، والتأكد من ان الحمامات نظيفة تماما

ومزينة بذوق هي طريقة اخرى نؤكد بها مدى اهتمامنا بعملائنا ولنميز بها انفسنا عن منافسينا.

لم يشتر أحد سيارة من وكالتنا لمجرد كون حجرة الحمام عندنا نظيفة، لكن الامر يشبه العثور على بقع قهوة على صينية الاكل في الطائرة. فاذا وجدت بقع القهوة فان هذا يعكس الطريقة التي يعتنون بها بداخل الطائرة. وعندها قد تتساءل عن مقدار الصيانة التي يجرونها للمحركات.

لماذا تعطي عملائك سببا ما حتى لو كان سببا بسيطا لكي يتشكك في التعامل التجاري معك.

لم يقل لي احد ابدا : لقد اشتريت منك سيارة لان الحمام عندكم نظيفا جدا. لكن نساء عديدات قلن لي: ان حمامات السيدات جميلة. كما سمعت اناسا يقولون : هل تصدق كم هي بديعة حجر الحمامات هنا؟ ان ذلك هام بشكل خاص في هذه الايام التي اصبحت فيها نظافة غرف الحمامات قضية اكثر حساسية مما كانت قبلا.

ان ما يقوله هؤلاء الناس عندما يعلقون على حجر الحمامات عندنا، هو اننا قد تركنا عندهم انطباعا طيبا. قد يبدو هذا الجانب بسيطا، لكن عندما يُكَّون العملاء رأيا عنك، تتجمع هذه الاشياء الصغيرة. لهذا ننظر الى كل ما يؤثر على انطباع عملائنا بنظرة جدية. نحن نستخدم ورق للجدران تكلفة اللفة منه ٢٥٠ دولارا، وهو النوع الذي تجده في منزل جميل او فندق راق. كما نعلق تابلوهات فنية على الجدران (رسوم رياضية لحجرة حمام الرجال

. ورسوم نباتية لحجرة حمام السيدات) وفوق ذلك فان ارضيات تلك الحمامات لها لمعة قوية خاصة لهذا تظل نظيفة.

ان هذا البلاط مدرج حسب اللمعان على مقياس من ١ الى ٤ ودرجة ٤ لها أعلى لمعان، ونحن لا نستعمل الا بلاط الدرجة ٤. ان ما تعلمته هو ان تكلفة صيانة البلاط الرخيص تزيد كثيرا عن تكلفة استبداله، وهكذا ومع اننا نغسل هذا الحمام باستمرار وعلى مدار الساعة ثم بعد ذلك نستبدله مرة كل اربعة اعوام وبالتالي نوفر كثيرا في التكلفة.

اننا نتأكد ايضا من ان تكون حجر الحمامات الخاصة بمستخدمينا نظيفة وبديعة كذلك، لقد تعلمنا ذلك بثمن غال، فقد كانت عندنا غرفة حمام للفنيين وكانت سيئة. ولن انسى ابدا انني كنت في حفلة عشاء لفنيينا عندما جاء احدهم وقال لي : يا كارل ربما تهتم بعملائك لكنك احيانا تنسى مستخدميك هل نظرت الي حجر الحمامات المخصصة لنا؟ وهل تعتقد اننا نعيش هكذا في بيوتنا؟ لقد تأثرت بتلك الحادثة كثيرا. وبعد أسبوع احضرنا مجموعة من النجارين فهدمناها واعدنا بناءها بصورة جيدة.

قائمة المراجعة

يجب ان تنظف حجر الحمام سواء الخاصة للسيدات أو الرجال كل ساعة، يجب ان لا تكون هناك بقعة واحدة فيها. لكي تعطي انطباعا ممتازا لدى زوارك لابد ان توجد شيء واحد على الاقل في حجرة الحمام مثل اللمعة القوية للارضية او اللوحات الفنية على الجدران لكي تلفت النظر الى انك تهتم بكل التفاصيل.

اهتم بحمامات العاملين، لا يجب ان يكون السبب الحقيقي لوجود حجرة حمام للمديرين هو خوفهم من دخول حجرة الحمام الخاصة بالموظفين.

الفصل الخامس والعشرون

لافتات معرضك: متى كانت اخر مرة فكرت فيها؟

ان اللافتات شكل من اشكال خدمة العملاء، وهو شيء لا يفكر به معظم اصحاب الاعمال. ان اللافتات على أي حال هي رسالة الى كل الناس توضح كيف تنظم معارضك او مكتبك او مصنعك.

توجد ثلاثة اسباب فقط لتعليق أية لافتة: لتسمية متجرك او لوصف منتجك، او لاعطاء ارشادات لعملائك.

اذا لم تف اللافتة باي من هذه المهام الثلاث، يجب ان تزال والا فان ما تحصل عليه هو فوضى بصرية تعوق الغرض من وجود اللافتات نفسها.

يجب ان تكون اللافتات وسيلة مساعدة للعملاء، فمعظم الناس يفضلون قراءة لافتة بدلا من ان يطلبوا من احد ان يرشدهم الي شيء ما. ولكن اذا لم توجد تلك اللافتة، او كانت مدفونة بين ست لافتات اخرى، فان الهدف من المعلومة التي تحملها لا يتحقق.

ان اللافتات متى ما وضعت بطريقة فعالة ترشد الجميع الى قيمك وطبيعة نشاطك الذي تديره، لهذا يجب العناية بها.

لافتاتنا صنعها شخص اسمه كريس رودامر الذي نفذ اللافتات الخاصة بمطار دالاس فورت ويرث وكلها مكتوبة باحرف صغيرة. لقد بين كريس بان حجم الاحرف يجعل قراءتها اسهل. كما اخبرنا بان اللافتات يجب ان تعلق فوق المداخل ليعرف الناس ما يوجد في الجهة الاخرى. كما ان الكتابة على اللافتات الارشادية الخارجية استخدم فيه طراز الاحرف المستعملة في اللافتات الداخلية، انها تبدو افضل واكثر انسجاما، انه امر بسيط لكنه يبين مرة اخرى اننا نهتم بالتفاصيل التي تهم العملاء.

وكما قلت سابقا لا ترى داخل وكالتنا لافتات ضخمة تعلن عن اسبوع خاص، او صفقة رائعة، او عن صفقة تمويل، فهذه الانواع من اللافتات يشوه المناخ العام. اننا نحاول ان نوجد جوا يشعر معه الانسان انه في بيته ومعظم الناس ليست لديهم لافتات في بيوتهم. اننا نحاول ان نخبرك عما لدينا ولكننا لسنا في حاجة لان نضعها في الواجهة. والحقيقة انني لا اعتقد ان هناك سببا لوجود لافتات في مكتبك باستثناء تلك التي تدل على حجرة الحمام او مخارج الحريق.

ان اللافتات تعطي انطباعا عن مؤسستك، وعن منهج تفكيرك وعن ذوقك ونظرتك للحياة، وعن نوعيتك كانسان، وعن العمل الذي تديره. اما اذا كانت معارضك مليئة بالاشارات واللافتات في كل الزوايا وبكافة الالوان وانماط الحروف فان ذلك يوحي

للعملاء بانهم يزورون سيركا او حديقة حيوان وليس مؤسسة تجارية تدار بكفاءة.

قائمة المراجعة

هل اللافتات ضرورية؟ تجول في مؤسستك وانظر الى كل لافتة وستجد ان الكثير من اللافتات غير ضرورية، وستجد ايضا ان بعضها قد تحول قطعا اثرية. تخلص من كل هذا.

اهمية الا نسجام: تأكد من ان كل حروف اللافتات بنفس الحجم ونفس الطراز، انه امر بسيط لكنه يخبر العملاء بانك تهتم بالتفاصيل. لا تستعمل الاحرف الكبيرة: فالاحرف الصغيرة اسهل بكثير للقراءة في أي مكان تستعملها.

الفصل السادس والعشرون

كيف يكون الرئيس غير امين والمرؤسين غير ذلك؟

يقضي المرؤسين كثيرا من وقتهم يراقبون ما يعمله رؤساؤهم. واذا اراد الرئيس من مستخدميه ان يتصرفوا بصورة اخلاقية فمن الافضل له ان يتصرف كذلك. واذا كان غير امين في التعامل مع عملائه او مستخدميه او في أي مجال اخر فان مستخدميه يعتقدون ان ذلك التصرف مقبول بغض النظر عن المحاضرات التي يلقيها هذا الرئيس عن اهمية الامانة. ان الشرفاء لا يعملون مع رئيس غير امين وبمجرد ان يكتشفوا بان الرئيس ليس امينا تماما فانهم سيتركون العمل عنده.

ولكن حتى اذا تصرف الرئيس اخلاقيا، كيف يمكنه ان يجعل من يعملون معه يتصرفون بنفس الطريقة؟ هل ينشر سياسة اخلاقية؟ او يتأكد من ان مستخدميه من المتدينين؟ او هل يعقد اختبارات مفاجئة في مكارم الاخلاق؟

لوقت طويل جاهدنا بشأن وضع مقياس مناسب للسلوك واخيرا توصلنا اليه، اننا نطلب من مستخدمينا بين الحين والاخر ان يسألوا انفسهم دائما: كيف ستظهر تصرفاتي لو نشرت غدا

على الصفحة الاولى من الجريدة المحلية؟ هل سأخجل منها؟ عندما تسأل السؤال بتلك الطريقة تتضح الامور امام مرءوسيك.

قائمة المراجعة

وضح هذا الامر للجميع: يجب ان يفهم كل مرؤس بانه لا يوجد أي سبب لتصرف لا اخلاقي.

الكلام ليس كافيا: يجب ان لا يكتفي الرئيس بان يحاضر عن الاخلاق، بل يجب ان يثبت ذلك بسلوكه نحو الجميع سواء المستخدمين والعملاء.

كيف تتصرف تجاه من لا يراعون الامانة؟ اذا كانت المخالفة بسيطة، اعط المخالف فرصة اخرى، ولكن فرصة اخرى واحدة اما اذا كانت المخالفة رئيسية اطرد المخالف فورا.

الفصل السابع والعشرون

القواعد الواجب مراعتها بالنسبة للملابس

قائمة المراجعة

كيف تعرف انك ترتدي ملابس ملائمة؟

اسأل نفسك : هل اريد ان تظهر صورتي في صحيفة الغد وانا مرتديا ما ارتديه الان؟ (هذا السؤال الذي يصلح للامور الاخلاقية يصلح تماما بالنسبة للملابس)

اذا كان الجواب بالنفي فانك ترتدي ملابس غير مناسبة.

القاعدة هنا تنبع من الخبرة والممارسة: كن حسن الذوق. ولكن اذا كان عليك ان تخطيء اخطيء بارتداء ملابس محافظة كثيرا، وما لم تكن معارضك تبيع ملابس من الطراز الحديث

فلا مانع من ان ترتدي ملابس محافظة اكثر مما يجب.

ارتداء الملابس الموحدة الطراز فكرة جيدة: اذا كانت تلك الملابس مناسبة لعملك. فجميع المسئولين عن الخدمة عندنا يرتدون سترات زرقاء وبنطلونات رمادية وربطة عنق.

الباب الثامن

تعامل في منتجات يسهل بيعها

الفصل الثامن والعشرون

اختبر النتائج: اصنع قليلا وبع قليلا

ماذا تفعل عندما تقترح مجموعات العملاء فكرة مثيرة للاهتمام او تخطر لك فكرة جيدة؟ جربها على نطاق صغير.

هناك ميل للتفكير الزائد بالاشياء، فالناس يحبون ان يقوموا بالكثير من البحث محاولين تحديد فيما اذا كان فكرة ما سينجح عند تطبيقها. ولكن اذا اصغيت لعملائك، فانك ستعرف ما يحبون، لهذا لماذا لا تنفذ الفكرة التي يقدمونها اولا على نطاق محدود، ثم ترى ماذا يحدث؟ ان هذا درس تعلمناه من شركة 3M لان لديهم منهج خاص بالمنتجات الجديدة، فعندما تخطر لاحد موظفي الشركة فكرة جديدة مثل اوراق لصق الملاحظات يصنعون عينات محدودة ليروا مَن من عملائهم سيقبل عليها؟ وعندما تثبت نجاحها ينتجون منها كميات اكبر، وهذه الطريقة فعالة جدا لهم ولنا.

ان مثلي المفضل عن كيفية القيام بذلك موجودة في كتاب توم بيترز المعنون " حب الامتياز". يروي توم قصة عن امين الصندوق في احد متاجر المشروبات، كان امام امين الصندوق صف طويل من الناس وكانت عملية المحاسبة تستغرق وقتا طويلا، وكلما مرت فترة اطول كلما ازداد تململ توم. ولكن عندما انتهى امين الصندوق من محاسبة الصف الطويل اعتذر عن التأخير، والقى بقطعتي حلوى في كيس كل عميل، مظهرا انه كان اسفا حقا.

احببنا الفكرة لهذا اشترينا بعض الحلوى وبدأنا بتوزيعها عند شباك امين الصندوق، تلقينا استحسانا كبيرا لهذا تابعنا استخدام الفكرة.

بعد ذلك بقليل اشترينا نسخا مصغرة من احد موديلات الكاديلاك من شركة العاب "ماتش بوكس" ووزعناها على الاطفال الذين يأتون الى صالة العرض مع ذويهم، فكانت ابتسامات الاطفال وابتسامات ذويهم تعني بانها فكرة جيدة، واذا كنت تحب الاطفال فسيشعر الناس بانك شخص طيب. لم يكلفنا توزيع الالعاب ولا الحلوى الكثير فاستخدمناها لمجرد معرفتنا كم احب عملاؤنا ذلك.

اذا كنت تريد ان تعرف فيما اذا كان برنامج ما سينجح جربه لمدة شهر واحد، فاذا لم ينجح فلن تخسر كثيرا، اما اذا احبه الناس فيمكنك ان تبدأ به جديا في الشهر التالي.

اذا كان الاقتراح سيكلف الكثير، مثل توفير سيارات اعارة مجانية نعلن عن الفكرة كخدمة خاصة لمدة شهر. مثلا لم تكن عندنا ٢٥٧ سيارة عندما بدأنا برنامج الاعارة المجانية، ولفحص الفكرة اشترينا خمس سيارات وقلنا بان كل من يحضر سيارته للخدمة خلال شهر سبتمبر يمكنه استعارة سيارة اخرى مجانا خلال مدة الاصلاح. ثم انتظرنا لنرى ردة فعل العملاء. احب العملاء الفكرة وعندما زاد الطلب على هذه الميزة تابعنا اضافة السيارات المجانية حتى اصبح لدينا الان اسطول مكون من ٢٥٧سيارة اعارة.

لكن لو لم يحب الناس الفكرة، فاننا نصبح غير ملتزمين بالاستمرار في تنفيذها، لذلك قلنا انها عرض خاص فترة محدودة.

اذا كان رد الفعل عند العميل غير واضح نمدد العرض الخاص لشهر اخر واذا تبين في نهاية الشهرين ان ذلك العرض لن ينجح فاننا نتخلى عنه.

ان هذه الطريقة التي تبدو بطيئة ولكنها جاءت بعد درس تعلمته بصعوبة بالغة. لقد خطرت لي مرة فكرة اعتقدت انها عظيمة. فكرت بانني وجدت طريقة لاقناع عملاء سيارات لنكولن للتحول الى الكاديلاك. فارسلنا رسائل الى جميع من يملكون سيارات لنكولن في دالاس وعرضنا عليهم تغييرا للزيت مع غسل السيارة وتشحيمها مجانا. وقلنا باننا سنعطيهم سيارة الكاديلاك ليستعملوها مجانا في اليوم الذي نقوم فيه بتلك الخدمة. اعتقدت انها فكرة رائعة اذ سيقضون اليوم يقودون الكاديلاك فيحبونها ويشترونها منا. ارسلنا ١٥,٠٠٠ رسالة واستلمنا ردين اثنين فقط، لم افهم السبب.

واعتقدت بان هؤلاء الناس وقتهم اثمن من ان يضيعوه مقابل تغيير الزيت مجانا. ولكنني تعلمت شيئا هاما وهو الا اختبر فكرة جديدة على ذلك النطاق ابدا، وكان درسا مكلفا.

اذا اردنا تجربة فكرة مثل هذه مرة ثانية فانني سارسل ٢٠٠ رسالة. لكنني لن ابدأ بارسال ١٥٠٠٠ رسالة مرة ثانية.

ان شعار تجربة "اصنع قليلا وبع قليلا" يمتد ايضا الى المنتجات التي نتعامل فيها. ففي عام ١٩٨٩ قدمت شركة الكاديلاك سيارة غالية جدا من طراز فيتوود ٦٠ سبيشيال التي لم يرد مدير مبيعاتنا التعامل بها اذ قال بانها غالية اكثر مما يجب ولن يشتريها احد. لكنني اعتقدت بانها ستباع، حيث يوجد دائما

عدد قليل من الناس يريدون اغلى وافضل شيء. لهذا طلبت من المدير ان يطلب واحدة لي رغم انني لم اكن راغبا في قيادتها فترة طويلة. قدت هذه السيارة حول موقعنا فشاهدها الن كواستروم (الذي كان انذاك رئيسا لشركة نايمن ماركوس وهو الان رئيس شركة فدرايتد) وطلب مني ان اطلب له واحدة، واذا كان شخص بذلك الذوق قد اشترى واحدة، فانني عرفت باننا سنوفق وبعنا ٢٥ سيارة اخرى ذلك العام.

مهما كانت السلعة او الخدمة الجديدة ممتازة يجب ان تعرض قليلا منها لترى ان كان العملاء يريدونها، فاذا لم تنجح فانك لا تكون قد تكلفت الكثير.

احيانا ننسى ان نتحقق من نجاح الفكرة بعد البدء بتنفيذها. كنا نغير الزيت مجانا ثماني مرات لكل سيارة جديدة نبيعها، وقد طبقنا ذلك البرنامج عشرة اعوام. لقد كان منطقيا ان نعطي المشترين سببا اخر ليطلب خدمة السيارة لدينا كما كان هذا البرنامج طريقة اخرى لشكر المشتري على شرائه سيارته منا.

على ان السوق اصابه الكساد عام ١٩٨٧ وكنا نحاول ايجاد طريقة نخفض بها التكاليف، فاقترح احدهم بان نلغي تغييرات الزيت المجانية.

سأل احد منسوبينا: ولكن ماذا سيحدث اذا انزعج العملاء؟ وقررنا تجربة الاقتراح لمدة شهرين، وخيل الينا بانه اذا افتقد عملاؤنا هذه الميزة فاننا سنعتذر ونقدمها ثانية. لهذا توقفنا عن ارسال الكوبونات المجانية للزيوت، وهل تعرفون ما حدث؟ لا شيء اطلاقا، ولم يقل احد قط : اين كوبونات تغيير زيت سيارتي؟ كانت تلك مفاجأة، لم يكن الامر مهما لعملائنا بعكس توقعاتنا، هل استمروا في المجيء الينا؟ نعم وعادت السيارات التي تطلب الخدمة الى معدل تدفقها العادي، ٣٠-٤٠ سيارة يوميا. لم يكن ذلك الكوبون يعني الشيء الكثير بالنسبة لهم، وما

كنا سنعرف ذلك لو لم نكن قد جربنا مبدأ "اصنع قليلا وبع قليلا" معكوسا، ولم نعد نغير الزيت مجانا.

نتيجة لتلك التجربة اصبحنا نتساءل حول كل برنامج بدأنا بتنفيذه وما اذا كان له قيمة لفترة قصيرة ونرى ماذا ستكون ردود الافعال .

حدث شيء مضحك قبل بضعة ايام، اذ ارسلنا لعملاء الاولدزموبيل ٢٠٠ كوبون لتغيير الزيت مجانا، لكي يحضروا سياراتهم لخدمتها، ووصلتنا مكالمات هاتفية عديدة من عملاء يقولون : هل هناك خدعة؟ ماذا يجب ان اشتري لاحصل على تغيير مجاني للزيت.

وكان الرد لا شيء.

- هل انتم متأكدون؟ الا يجب ان اشتري شيئا اخر او ادفع أي مقابل؟

- لا شيء

جربنا، لكن الناس على ما يبدو لا يصدقون بانه يوجد شيء اسمه غداء مجاني او تغيير زيت مجاني.

قائمة المراجعة

قبل ان تنفق الكثير، جرب أي فكرة جديدة على نطاق ضيق ثم انظر ماذا يحدث: ان هذا المفهوم يناسب المنتجات والخدمات وحتى خطط حوافز العاملين.

اعمل كل ما يمكن لتقليل مخاطرتك الى ادنى حد: اذا كانت الفكرة او البرنامج سيكلف الكثير من المال، قدمه كعرض لفترة محدودة. مثلا يمكنك ان تقول بان البرنامج سيستمر لمدة شهر واحد، وبهذه الطريقة ليس من الضروري ان تقوم بحملة ترويج واسعة. وفي نهاية الشهر يمكنك ان تقرر فيما اذا كان البرنامج يستحق الاستمرار فيه.

ما هي الجوانب المهمة لعميلك اليوم ؟ بمجرد ان عميلك احب ما تقدمه منذ خمسة اعوام الا ان ذلك ليس ضمانا بان الجميع لا يزالون يحبون ذلك حتى اليوم. ومن الافضل ان توقف بعض الخدمات التي تقدمها لترى ان كان العملاء ما يزالون يهتمون بها؟ فاذا ابدوا اهتماما اعتذر واعد تقديم تلك الخدمات، واذا لم يهتموا ستكون قد وفرت بعض المال.

الفصل التاسع والعشرون

في مجال السلع المعمرة: لا يمكنك ان تقدم خدمة جيدة اذا كنت تبيع منتجا رديئا

مهما بذلت من جهد فانك لن تجد وسيلة لتقديم خدمة جيدة اذا كنت تبيع منتجا رديئا. ان هذا المنتج سيتعرض للاعطال بسرعة كبيرة. حتى افضل نظام لخدمة العملاء لن ينقذك، ومهما بذلت من جهد فان العميل سيكون غير راض عن هذا النوع من المنتجات.

لهذا ان كنت تبيع منتجا تعتقد ان بالامكان تحسينه، أي ان نوعيته تحتاج الى تحسين او انه بحاجة الى تعديل ليفي بشكل افضل بحاجات العميل، فمن المستحسن ان توصل تلك الرسالة للصانع.

بالطبع سيكون نقل هذه الرسالة مهمة صعبة فاصحاب المصانع يعتقدون بانهم يعرفون اسواقهم جيدا. كما انه ليس من حق احد ان يقول لهم كيف يعملون بصورة افضل . ولكي تجعل اصحاب المصانع يستمعون اليك، يجب ان تثبت مصداقيتك، وان تثبت ايضا انك تعرف حقيقة العيوب التي تتكلم عنها، والايقولون: اذا كنت بارعا الى هذا الحد لماذا لا تستطيع ان تبيع ما نعطيك اياه؟.

انك ترسخ مصداقيتك لديهم مع مرور الزمن، فمن غير الواقعي ان تتوقع ايجاد علاقة مع اصحاب المصنع الذي تتعامل معه او يكون لك تأثير عليهم بعد ثلاثين يوما فقط من توقيع اول اتفاق معهم. فلكي تحصل على تلك الثقة فان الامر يتطلب وقتا، لان عليك ان تثبت الكثير لهم. مثلا، يجب ان تثبت انك موزع له اهمية وانك تستطيع ان تبيع ما يعطونك اياه. وذلك يؤكد مصداقيتك الى ابعد الحدود، فمثلا اجد ان مصداقيتي لدى صانعي الكاديلاك اكثر من مصداقيتي لدى صانعي الشيفروليه، لانني ابيع عددا اكبر من سيارات الكاديلاك.

لكن هذه المصداقية تحتاج الى ما هو ابعد من مجرد الاداء الممتاز.

اولا: يجب ان تعرف المنتج جيدا، ولا شيء يدمر مصداقيتك لديهم اسرع من اقتراحك بان منتجا ما يجب ان يغير لكي يقوم بمهمة معينة، لتكتشف بعد ان تقول ذلك بانه يقوم بها فعلا.

ثانيا: يجب ان تعرف السوق وما يقوم به المنافسون.

ثالثا: يجب ان تعرف نوع عملية التطوير المطلوبة لمنتجك، فمثلا يحتاج تصميم سيارة جديدة كليا الى اربع او خمس سنوات وقد احتاج تصميم لكزس٤٠٠ الى سبعة اعوام، يجب ان تعرف ذلك قبل ان تتصل بالمصنع طالبا سيارة جديدة في الشهر القادم او حتى في العام القادم.

واخيرا عليك ان تتعلم ان تتحدث بلغة الصانع، ان هذا امر هام، فاحيانا يدعو الموزع والصانع نفس الشيء باسمين مختلفين

تماما. ففي صناعة السيارات مثلا يوجد فرق بين التصميم والهندسة، فالمصمم هو الشخص الذي يقرر شكل السيارة اما المهندس فيقرر كيف ستؤدي مهمتها. ان الامر كاقامة مبنى حيث تحتاج الي مهندس تصميم ومهندس تنفيذ، ومصمم السيارة هو مهندس التصميم. ثم يجب ان تعرف ان هناك فئة اصحاب المصانع وهذه فئة ثالثة وهم يختلفون عن المهندسين او المصممين وان صنع السيارة يحتاج الى ثلاثتهم. انك بحاجة لان تعرف دور كل منهم جيدا. هذا اذا اردت منهم ان يستمعوا الى ما تقول.

الى ان تثبت لاصحاب المصانع بانك تعرف فعلا ما تتحدث عنه، وانك تفهم عملهم ومشاكلهم كما تفهم عملك ومشاكلك فليس من المحتمل ان يصغوا اليك، مهما كانت الافكار التي تقدمها جيدة.

لا احد اقرب للعميل من تاجر التجزئة، لهذا من المهم لاصحاب المصانع ان يصغوا اليك. وفي هذه الناحية انجزت مصانع الكاديلاك مهمة عظيمة. فقد قرر جون غراتنبيرغير، المدير العام للكاديلاك، عندما شغل ذلك المنصب قبل خمسة اعوام، بان يشرك الموزعين في عملية تطوير المنتج.

لذلك وضع جون مجموعة من الموزعين والمهندسين وعمال المصنع والمصممين، في غرفة وابقانا مجتمعين فيها لمدة ثلاثة ايام. وكان ما حصلت عليه الكاديلاك، ولاول مرة، تبادلا مفيدا للاراء والمعلومات. ونتيجة لذلك اصبح الموزعين يفهمون كيف تعمل كاديلاك واصبح في مقدورهم ان يقدموا الان اقتراحات اكثر فائدة عن الجوانب التي تحتاج الى تحسين. واعتقد ان

المهندسين وعمال المصنع يفهمون الان بشكل افضل وجهة نظرنا ورؤيتنا للسوق.

عندما جلسنا كمجموعة بين لنا المهندسون ان مُسَت الاهتزاز والفرامل والهندسة الكلية للسيارة في خطي انتاج الالدورادو والسفيل كانت كما يقول الاعلان فعلا: فريدة في نوعها. لهذا تساءلوا: الا يوجد طلب اكثر في السوق لمنتجات عالية النوعية كهذه.

اخبرناهم بان العديدين من عملائنا كانوا يشعرون بان السيارة من الداخل ليست متسعة بما فيه الكفاية. كما انهم كانوا يريدون شيئا يبدو اكثر تميزا. ونتيجة لهذه الاجتماعات ولابحاث السوق التالية فان السيارات المذكورة يعاد تصميمها الان. وستحتفظ الكاديلاك بجميع الهندسة الرائعة بل تم تحسينها قليلا. لكنها ايضا ستستجيب لاحتياجات العملاء كذلك، وسيارة الالدورادو والسيفل لعام ١٩٩٢ هما اول سيارتين روعي في انتاجهما ما جاء في الاجتماعات التي بدأها جون غراتنبرغر. انني اتوقع ان تكونا رائعتين. كما ان هواة السيارات سوف يسرون عندما يعلمون بان ناقل الحركة المزدوج الرأس جاء جديدا تماما كما يضم ٣٢ صماما.

هناك فائدة اخرى لاشراك تاجر التجزئة في تخطيط عملية الصنع وهي انه كثيرا ما يقدم اراء جريئة وقد يعاقب او يطرد من يقولها اذا كان من منسوبي المصنع. لقد جاء الي الكثير من العاملين في المصانع وقالوا : اذا طورنا هذا الجانب بهذا الشكل ستكون النتائج كما يلي، واذا قدمت انت هذا الاقتراح كموزع للسيارة فانهم سيسمعون اليك ولن يفصلوك من عملك بسببه.

نتيجة لمنهج جون في ان نجتمع مع المسئولين عن التصنيع اصبح لدينا برنامجا يشجع كبار مديري عمليات كاديلاك بان يأتوا الى صالات عرض السيارات ويتحدثوا الى العملاء لاطلاعهم مباشرة على اتجاهاتهم. لقد اوجد جون خطوط اتصال من البداية الى النهاية لم توجد من قبل ابدا في تاريخ الكاديلاك.

ربما لم نكن بحاجة لاشراك الجميع في الماضي، لكننا الان بحاجة الى ذلك، اذ يبدو ان حالة المنافسة في السوق تزداد يوما بعد يوم، لذا يجب ان نقترب من العميل لنعرف بالضبط نوع المنتج الذي يريده، مما يعني ان علينا ان نشرك كل من يتصل من العملاء في عملية التخطيط.

ان اسهل طريقة للتأكد من ان افكارك التي تقدمها للمصنع يتم اتخاذ اجراءات بشأنها، هي البدء باقتراح افكار يمكن انجازها بجهد قليل جدا لكنها تؤدي الى ارباح طيبة.

مثلا عندما خرجت سيارة الأنتي لاول مرة احبها العملاء كثيرا لكنهم ظلوا يتمنون لو انها كانت حمراء او سوداء اللون وهما اللونان اللذان لم يعرضا، نقل الموزعون تلك المعلومة لكاديلاك. ان اضافة الوان لخط الانتاج ليست عملية صعبة او مكلفة. اصغت كاديلاك للاقتراح واضافت اللونين، والان اصبحت نصف سيارات الأنتي المباعة سوداء او حمراء اللون.

وهكذا يمكن ان تؤكد مصداقيتك لدى المنتجين بافكار فعالة سريعة الربح. وبمجرد ان تثبت لهم مصداقيتك بانك تعرف ما تتحدث عنه يمكنك تقديم افكارا اكثر طموحا، مثل مضاعفة قوة المحرك او الاشتراك في سباق السيارات.

ولكن سواء كنت تتحدث عن فكرة بسيطة او اخرى اكثر صعوبة لا تنسى ان تقدم اقتراحاتك بادب، وان تقدمها من وجهة نظر الشركة الصانعة. كان جون سيويل يصف ما نقترحه بانه "وجهة نظرك" ومتى ساعدتهم فكرتك هذه في تحقيق مصالحهم يصبح من السهل عليهم قبولها،ومن السذاجة ان نتوقع منهم الا ينظروا لمصلحتهم الخاصة عند دراسة افكارك. وايا كانت هذه الافكار فطالما انها تساعد في زيادة مبيعات السيارات فانها ستجد طريقها للتنفيذ لان في نجاحها مصلحة للطرفين.

يجب قبل تقديم الفكرة او الاقتراح التأكد من فاعليته، ففي حالة اضافة الالوان لابد من التأكد من ان العملاء يريدون بالفعل ان يضاف اللونان الاسود والاحمرلخط الانتاج، فاذ ثبت صحة ما تقوله فان المنتجين يتابعون الاصغاء اليك. ولكن اذا تبين ان ما تقوله غير صحيح، خاصة اذا كانت تلك اول او ثاني مرة تقدم فيها اقتراحا، فانهم سيتوقفون عن الاصغاء اليك.

من اين تأتي بالمقترحات؟ ان ذلك امر سهل. نصغي لعملائنا، ونتحدث اليهم. كما ان رجال البيع لديهم الكثير اذ انهم الاقرب للعملاء.

ونتحدث الى عملائنا السابقين ونحاول ان نظل على اتصال بهم ونريد ان نعرف منهم لماذا تحولوا الىالمرسيدس بدلا من كاديلاك او لكزس.

عندما تحصل على تلك المعلومات تحتاج الي الشخص المناسب في الشركة المنتجة لتنقلها اليه. ان هذا امر هام. واذا كان الشخص الذي تتصل به في المصنع منفتحا، فذلك شيء عظيم، اما اذا لم يكن كذلك ابحث عن شخص اخر، قد لا

يكون بالضرورة مدير القسم او من هو ادنى منه، وقد يكون عليك ان تجد الشخص الطموح الذي يحاول الصعود في السلم الاداري فقد فكرتك هي وسيلته في صعود ذلك السلم. ان اسهل طريقة للعثور على ذلك الشخص المناسب في الشركة المنتجة، هي ان تطلق بالونات اختبار، كما يقولون في واشنطون، وعندما يمسك هذا الشخص ببالون ويقول : "احب ذلك"، تعرف بانك قد عثرت على الشخص الذي سيدافع عن فكرتك داخل الشركة.

لكنك لن تتقدم ما لم تكن فكرتك صحيحة، لذلك المصداقية المصداقية، المصداقية هي مايجب ان تكون لديك. ويجب ان تقتنع بنسبة ١٠٠٪ بانك محق، لا حاجة بك لان تستطلع اراء ٩٠٠٠ عميل ليخبروك بانهم يريدون اللون الاسود او الاحمر. ربما كان العدد الكافي ٩٠ عميلا ولكن يجب ان تكون لديك المعلومات التي تقنع مسئولي المصنع عما تقترحه وعملية الاقناع هذه ليست مختلفة عن البيع لعملائك.

تذكر انك لن تبني بين ليلة وضحاها مصداقيتك لان المسئولين في الشركة المنتجة يقيمون درجة اهتمامك بالشركة التي تبيع منتجاتها، هل انت بائع يعتمد عليه ام انك مجرد بائع عابر يبيع منتجاتهم الرائجة لمدة قصيرة ثم سريعا ما تتحول الى منتجات اخرى؟

سيمر وقت طويل قبل ان يؤخذ بمقترحاتك. في المدى القصير ربما كان من الافضل لك ان تحقق مكاسب من بيع المزيد من المنتج. لكن في المدى البعيد اذا ساعدت الشركة الصانعة على انتاج منتج افضل، منتج يكون مرغوبا لدى العملاء فانك ستربح اكثر. وبما ان سباق خدمة العملاء كسباق الماراثون

وليس سباق العدو القصير السريع، فان من مصلحتك الاحتفاظ بالنفس الطويل لسباق الماراثون.

قائمة المراجعة

بسّط عملية تقديم مقترحاتك على الشركات المنتجة: يعتقد المسئولون في معظم الشركات الصناعية انهم يفهمون اسواقهم، ولا يحبون عادة ما يقال لهم بان هناك مجالا للتحسين في منتجاتهم. ولكي تجعلهم يصغون الى مقترحاتك يجب ان تثبت لهم بانك تعرف مشاكلهم ووسائلهم قدر معرفتك بمشاكلك ووسائلك.

كيف تبني مصداقيتك لدى الشركة المنتجة: اذا اردت منهم ان يتبنوا اقتراحك، يجب ان تكون هذه المقترحات صحيحة، لا تذهب اليهم بتخمينات. اثبت لهم بانك تستثمر وقتك ومالك لتقديم الدليل الذي يثبت صحة مقترحاتك.

ابدأ بالمقترحات سهلة التنفيذ: تأكد من ان اقتراحك الاول غير مكلف ويؤدي الى نتائج مربحة وفورية. قدم لهم نجاحات سريعة قبل التحدث عن حاجة المصنع لتغيير خط انتاجه.

العلاقة القوية تزداد قوة بمرور الزمن. ان عملية بناء علاقة قوية مع مسئولي المصنع تحتاج الى وقت طويل حتى تزداد مصداقيتك صلابة، لا تتسرع في تقديم الاقتراحات ولا تتوقع استجابتهم.

الباب التاسع

الاستعارة

الفصل الثلاثون

المطلوب تطوير المتاح من الافكار

عندما نحاول ان نجرب شيئا جديدا بالنسبة لنا، نتطلع حولنا لنرى كيف عالجه غيرنا. لماذا نعيد نحن اختراع العجلة في الوقت الذي يوجد فيه اخرون قد قاموا بذلك منذ زمن بعيد؟ ان من المنطقي ان تعرف ما الذي توصل اليه الاخرون، ثم تستفيد من ذلك بايجاد الاسلوب الذي يناسب اهدافك.

من الاشياء التي اكرهها في وكالات بيع السيارات وجود مكبرات للصوت تدوي دائما معلنة اسم شخص يحاول شخص اخر العثور عليه. انه امر مزعج وبدائي، لكنني لم اعرف كيفية معالجته الى ان دخلت مطعما من مطاعم البيتزا.

كنت قد اخذت اطفالي الى احد هذه المطاعم حيث تجد الحيوانات المغنية والراقصة التي يركبها الاطفال الى جانب العاب الفيديو. واذا اردت شيئا للاكل تذهب الى الكاونتر وتوصي على ما تطلبه ثم تذهب لمشاهدة العرض او تضع اطفالك على العاب الركوب الى ان يصبح طعامك جاهزا. ونظرا لوجود الضجيج في ذلك المكان والصادر عن كثرة الالعاب الالكترونية والاطفال لم يكن من العملي بان يصرخ عامل المطعم مناديا : سيويل لقد اصبحت البيتزا التي طلبتها جاهزة. بالطبع لن تسمع ابدا من ينادي عليك وسط هذا الضجيج. وكان الحل لذلك هو اعطاء العميل رقما معينا بعد ان يوصي على طلبه، وعندما يصبح الطلب

جاهزا ينطلق رنين مرح، وهو اشارة لينظر الزبون الى شاشات تلفزيونية مركبة في كافة انحاء المكان. فعندما تصبح الطلبية جاهزة يظهر رقمها على تلك الشاشات. هذا الاسلوب بديع، فلا احد عليه ان يصيح، ولا حاجة للزبائن لأن يتحركوا دائريا من غير نظام عند باب المطبخ يضيعون الوقت، منتظرين طعامهم.

استعرنا هذه الفكرة وعدلناها قليلا بغرض التطبيق في وكالتنا. كان النظام لدينا ان تنادي امينة الصندوق بمكبر الصوت على العمال بعد ان يدفع العميل فاتورته وتقول : الرجاء احضار السيارة رقم ٤٧٣. وعند سماع الاعلان يقوم احد عمال خدمة العملاء بالبحث عنها ويحضرها الى امام الصالة ليستلمها صاحبها.

لم يكن هذا النظام طيبا بالنسبة لنا. اولا: كانت الاعلانات تدوي طوال النهار، وثانيا: لم نكن نتأكد دائما من ان العامل سمع النداء اذ ربما يكون داخل سيارة اخرى والنوافذ مغلقة، او يتحدث هاتفيا او ان احد الناس يتحدث معه. وكانت الطريقة الوحيدة التي نعرف بها انه قد سمع الرسالة هي احضار السيارة، واذا لم يحضرها كان الزبون ينتظر وينتظر وينتظر ثم يتذمر في اخر الامر، وعند ذلك نذيع الاعلان ثانية فتتكرر العملية باكملها. لم يكن هذا الاسلوب ملائما لهدفنا في تقديم خدمة جيدة للعملاء.

اما الان فبفضل مطعم البيتزا عدلنا النظام بحيث تدخل امينة الصندوق بمجرد دفع الفاتورة رقم السيارة المطلوبة في كمبيوتر فتظهر على شاشة في موقع الخدمة، وعندها يتصل احد عمال الخدمة بالشبكة التلفزيونية قائلا انه سيحضر السيارة فترسل تلك

المعلومة عائدة الى امينة الصندوق، فاذا لم يتصل احد نعرف ان الرسالة لم تصل، فيرسل شخص لتحري المشكلة.

حسب ا لنظام الجديد لا توجد اعلانات بمكبرات الصوت ونعرف دائما فيما اذا كانت السيارة قادمة ام لا، والاهم من ذلك هبط معدل تسليم السيارة للعميل من ست دقائق الى دقيقتين وتعود هذه التحسينات مباشرة الى زيارتنا الى مطعم البيتزا.

نحن نستعير الافكار كلما سنحت الفرصة، لان هذه الطريقة منطقية جدا، فلماذا نحل مشكلة ما بانفسنا بينما حلها شخص اخر لنا؟ لكن في بعض المواقف تكون المشكلة التي تقابلك فريدة لكنها لحسن الحظ نادرة الى حد ما. ففي معظم الحالات يمكنك دائما ان تستعير حلا. ان بل ماريوت صاحب الفنادق الكبيرة يعرف انظمة التعامل مع اعداد كبيرة من العملاء بسرعة وكفاءة اكثر مني فلماذا لا استفيد من خبرته؟

لماذا لا تأخذ افضل افكار ماكدونالد واميركان ايرلاينز وديزني وترى كيف يمكن تعديلها لتلائم اعمالك؟ لقد قمنا بذلك مرات عديدة. ولعل هذا المبدأ هو احد الاسباب التي اوجدت لكتب توم بيترز شعبية كبيرة. اذ انه يريك كيف تقوم افضل الشركات باعمالها.

اشرت سابقا الى اننا نريد من مؤسستنا ان تكون مثل مؤسسة ديزني، ورأينا كيف ان نوع البلاط الذي تستعمله شركة ماكدونالد في مطاعمها والذي اصبح النوع الوحيد الذي نستعمله في مناطق خدماتنا. والسبب ان هذا البلاط متى ما تحمل حركة العملاء في مطاعم ماكدونالد فمن المؤكد انه قوي بما فيه

الكفاية ليتحمل الحركة في ادارة خدماتنا، كما شكلنا حوافز مبيعاتنا على شاكلة برنامج اميركان ادفانتج.

اذا نجحت فكرة في مكان ما ، فمن المؤكد انها ستنجح في مكان اخر متى طبقت بذكاء، فالناس لا يختلفون كثيرا عن بعضهم البعض.

الكتب مصدر متجدد لافكار يمكن استعارتها. واقدم هذه المجموعة المفضلة لدي:

١- تقديم خدمة مميزة. لبري ليونارد وزميلاه، نيويورك، المطبعة الحرة.
٢- القوة الشخصية. لبرادشو، برنتس هول انجلودكليفس.
٣- صناعة السيارات اليابانية. كوسومانو، مايكل، كامبريدج، مطبعة جامعة هارفارد.
٤- الخروج من الازمة. دمنغ ادواردز، كامبريدج، معهد ماشاتشوستس للتكنولوجيا، مركز الدراسات الهندسية العالية.
٥- الهدف. غولدرات، الياهو، كروتون اون هدسون نورت ريفر برس.
٦- الاهتمام بالمخزن، ماركوس، يتانلي، بوسطن لتيل، براون وشركاهما.
٧- ادارة مكان العمل، اوهنو، تاييشي، كامبريدج، برودكتيفيتي برس.
٨= في الوقت المناسب لليوم والغد، تاييشي وستسو ميتو، كامبردج، برودكتيفيتي برس.
٩- النجاح في الفوضى، بيترز توم نيويورك، الفريد كنوبف.
١٠- البحث عن الاميتاز بيترز، توم ووبثمن، روبرت، نيويورك، هاربر اندرو.
١١- دراسة لنظام انتاج تايوتا من وجهة نظر هندسة صناعية، كامبردج، برودكتيقتي برش.
١٢- سنواتي مع جنرال موتورز، سلون الفرد، نيويورك، ضبلدي /كرانسي.

لقد وجدنا مسالة استعارة الافكار مفيدة جدا لدرجة اننا ننظم رحلات ميدانية بحثا عن افكار جديدة، فتوجه الفنيون في تصليح

هياكل السيارات الى كاليفورنيا ليروا كيف يقومون بالتصليح هناك. كما ان مدير تلك الادارة ذهب ليرى افضل ورشة اصلاح هياكل السيارات ويتعلم كيف يقوم فنيوها بعملهم الرائع في ملاءمة الدهان على السيارات التي تأتي للتصليح، ونتيجة لذلك اصبحنا نستعمل دهانات سيكنز وحجرات "غارمات" للدهان.

كما اننا نتسوق من منافسينا، مما يمكن ان يكون مساعدة هائلة لاننا نستطيع ان نشاهد ما يقومون به، فاقود سيارتي امام معارضهم في بعض ايام العطلات لمجرد ان ارى كيف يعرضون سلعهم، كما نرسل شخصين لا يعرفونهما ليشتريا سيارات منهم لنرى كيف يعاملون العملاء. ولنعرف اسعارهم بوجه عام ولنرى ما يمكننا ان نتعلمه منهم. نتيجة لهذا البرنامج بدأنا نتحول الى احد بنوكهم لتوفير التمويل لعملائنا، وهو بنك تشيس الذي يوفر شروطا افضل بكثير مما يوفرها البنك الذي نتعامل معه.

في اوقات اخرى نذهب الى اماكن ليس لها علاقة بمجال عملنا كالمطاعم او الفنادق او حدائق الملاهي او المتاحف لنرى كيف يقومون بالخدمة او شكل الملابس الموحدة لمنسوبيهم او طريقة الانارة او الموسيقى.

عندما اتحدث الى البعض عن هذا الاسلوب وكيف اننا نستعير اية افكار كلما استطعنا، فان ردهم هو : ان هذا يصلح حقا لكم في دالاس لكن عملائنا هنا في نيويورك (او شيكاغو او سان فرانسيسكو او أي مكان اخر) مختلفون ولن يصلح هذا الاجراء لنا. حسنا، لا يوجد شيء على الاطلاق يغيظني اكثر من سماع الناس يرددون ذلك المثل القائل ان ذلك لا يناسب الموقف حيث اعيش.

ان العديد من الانظمة والبرامج الجيدة التى لدينا استعرناها من الاخرين المتواجدين في كافة نقاط الخريطة. لقد نجحت جميع هذه الخطط في دالاس وستنجح في فيلادلفيا، او نيويورك او لوس انجليوس او أي مكان اخر، وعلى اية حال فقد نجحت حتى في نيواورليانز.

تختلف نيواورليانز كثيرا عن دالاس، قال العاملون معي ان طريقتنا في العمل لن تنجح هناك لان سكان نيواورليانز اكثر الحاحا في الطلب وحريصون على المال.الا ان طريقتنا في العمل هناك نجحت تماما، حيث توجد لنا وكالة لتوزيع الكاديلاك والشيفروليه. فالناس يحبون الخدمة الجيدة بغض النظر عن المكان الذي يعيشون فيه. ان الانظمة الممتازة تعمل بنجاح في كل مكان واذا لم تكن لديك مثل هذه الانظمة ابحث عن الشركات التي لديها انظمة كهذه وانقلها ثم عدلها لتلائم عملك.

قائمة المراجعة

الاستعارة هي الوسيلة الاسرع للنجاح: اذا كان عندك الوقت الكافي يمكنك ان تجد المعلومات التي تريدها لكي تعالج أي مشكلة، لكن لماذا تضيع كل ذلك الوقت. عندما تواجهك مشكلة ابحث اولا كيف عالجها الاخرون.

عند الاستعارة ابحث عن افضل المصادر: عندما تقرر ان تستعير افكارا استعرمن المختصين. ما هي افضل شركة تقوم بصيانةمرافقها؟ شركة ديزني بالطبع لهذا اصبحت النموذج الذي اتبعناه عندما فكرنا بالوضع الذي يجب ان تكون عليه ارضياتنا. والبلاط المستعمل في ارضيات مناطق خدماتنا هو نفسه الموجود في مطاعم ماكدونالد، لك ان تتصور ان المسئولين عن ماكدونالد قد زاروا كل مصانع البلاط في العالم لكي يجدوا احسن بلاط، لهذا لم نكن مضطرين لذلك، لقد حصلنا على المطلوب دون عناء.

فتش بنشاط عن الافكار التي تريد استعارتها: نظم رحلات ميدانية للبحث عن افكار جديدة، واذا وجدت اسلوب او فكرة اعجبتك اسأل عنها، فالناس يحبون ان يتكلموا عن اعمالهم.

لا تخف من التجربة: لا يوجد عندنا خط حديدي يخترق وسط وكالتنا مثل ديزني، كما لا يوجد لدينا الاف العملاء الذين يبيتون عندنا كل ليلة، وكل واحد منهم يحب ان يستيقظ في السابعة صباحا مثل ماريوت، ومع ذلك استخدمنا افكار ديزني عن النظافة وطريقة ماريوت في التعامل مع اعداد كبيرة من العملاء. عدل الافكار التي تستعيرها لتلائم ظروف عملك.

الفصل الحادي والثلاثون

ان الامور التي لا تعرفها هي التاريخ الذي لم تقرأه

كان هاري ترومان يقول: ان الامور التي لا تعرفها هي التاريخ الذي لم تقرأه. كما ان مستشارينا، ستانلي ماركوس وستيف مولفاني وتوم بيترز، لا يقدرون بثمن لانهم يعلموننا ذلك التاريخ، وعندما نكون بحاجة لان نستعير افكارا بطريقة اكثر نظامية، نستعين باستشاريين رسميين وغير رسميين ونظرا لذهابهم لاماكن لم نرها ابدا ولقضائهم وقتا مع اشخاص ناجحين لم نقابلهم قط، فان بامكانهم ان يعرضوا افكارا قد لا تخطر ببالنا ابدا.

اذا شعرنا بالرضى عن احد الاستشاريين نميل الى ابقاء علاقتنا معه لوقت طويل، وكلما عملنا معا، كلما عرف عملنا بطريق افضل، وزادت قيمته لنا.

ان بيتر برادشو خير مثال على ذلك، عندما اجتمعنا به كان يدرس منهاج السلوك المؤسسي في حلقة دراسية برعاية الكاديلاك في هارفارد، ولم يكن يعرف الكثير عن بيع السيارات وخدمتها واصلاحها، لكنه تعلم واخذ معرفته عن عملنا واضاف اليها الاشياء التي لاحظها باستشارة شركات البترول وشركات

- الطيران ودور النشر. بصورة محددة اظهر لنا ان اولئك الذين يشعرون بالرضى عن انفسهم وعما يعملونه يهتمون بالعملاء بشكل افضل. دع برادشو يحدث عن ذلك:

عندما نشعر نحن انا وانت او أي شخص اخر، بالرضا عن انفسنا وباخلاص، نصبح اكثر استجابة لحاجات ورغبات الاخرين، اما اولئك الذين يشعرون بالعجز، او لا يشعرون بانهم مقدرون من الغير فنادرا ما يهتمون كثيرا بمشاكل الاخرين.

يقول برادشو ان السر هو ايجاد بيئة يشعر فيها العاملون بأهميتهم لنجاح الشركة ويقدم برادشو اربعة عناصر تسمح لتقدير النفس ان يزدهر بين العاملين، وهي:

١- الانجاز: ان عمل الفرد يقاس من جانب الادارة موضوعيا مقابل اهداف واضحة وعادلة ترتبط مباشرة بالحوافز المادية والمعنوية.

٢- ان يشعر الفرد باهتمام الاخرين به: يجب ان تسمح بيئة العمل بوجود الاحترام لكل من يعمل في المؤسسة والاهتمام به ايضا.

٣- السلطة: يجب ان تشجع الادارة روح الاستقلالية والتفرد بشكل ينسجم مع المقاييس والقيم الموضوعية، ويتوقع من كل فرد ان يقترح في نطاق عمله ما يراه اسلوبا افضل للقيام بالعمل. وجميع الاقتراحات مهما كان مصدرها تدرس بجدية، وكل شخص يجد الاهتمام، فمن المتوقع ان يكون له تأثيره على تطوير اسلوب العمل.

٤- القيم والمبادىء الاخلاقية: يجب ان تكون المستويات الاخلاقية واضحة وملزمة ومنسجمة، وعند التوظيف يبذل كل جهد للعثور على الاشخاص الذين لهم قيم متماثلة مع قيم العاملين والشركة بوجه عام ومن يخالف هذه القيم يستغنى عن خدماته.

كما ترى استخدمنا افكار برادشو لبناء وكالتنا. على ان برادشو كان له دور اخر وهو دور الاب الذي تبوح له بسرك. فهناك بعض الامور التي لا يمكن ان تبحثها مع مستخدميك. فاذا كنت تفكر ببيع الشركة او بالاستغناء عن خدمات واحد من العاملين القدامى، او بتوظيف مدير جديد، فمن الافضل ان تبحث هذه الامور مع شخص خال من الغرض وله اطلاعه الواسع ، بمعنى اخر طرف ثالث خال من اية منفعة شخصية. وهذا ما لا تجده في احد موظفيك.

وبالاضافة الى ذلك فان بيت يقوم بهذا الدور لاشخاص في شركتنا، اذ يستطيعون الذهاب اليه ويقولوا : لدي مشكلة مع كارل، او مع مديري. فلا يلقي بهم بيتر تحت احدى الحافلات بل يدلهم على كيفية حل المشكلة، وفوق ذلك فانه يدير اجتماع المائدة المستديرة السنوي الذي يجتمع فيه جميع مديرينا لمناقشة المشاكل والفرص الموجودة في جميع وكالاتنا.

وفوق ذلك فان بيتر يعمل كواسطة لنقل الاخبار والنصائح لي، قد لا اقبل نصائحه دائما ولكن حتى عندما لا اقبلها فان مقدرته على جعلي انظر الى قضية ما من زاوية مختلفة لا تقدر بثمن.

كان هاري ترومان محقا عندما قال : ان الامور التي لا تعرفها هي التاريخ الذي لم تقرأه. وعند البحث عن اشخاص تعتمد عليهم كاستشاريين في بناء نشاطك التجاري ابحث عن اشخاص كانوا هناك عندما كان ذلك التاريخ يكتب، فقد يكون لديهم المنظور، ونفاذ البصيرة اللذين تحتاج اليهما.

مثلا يتحدث ستانلي ماركوس وهو الاخر مستشارا لنا طوال الوقت عن الحاجة لرؤية الامور من منظور العملاء، وبفضله نعرف ان كل الانظمة الرائعة التي نطبقها لا تعني شيئا الا اذا استفاد منها العميل. عندما استقال ستانلي من مركزه كرئيس مجلس ادارة في شركة نايمن ماركوس، سألت فيما اذا كنت استطيع تعيينه مستشارا، فابتسم وقال: يا كارل لن تستطيع ان تتحمل تكلفتي. وكان محقا تماما، اذ لم اتحمل راتبه كاستشاري بدوام كامل، لكنه اقترح ان نتناول غداءنا معا مرة في الشهر، مما خفض اجره الى حد استطيع تحمله، وهكذا بدأت علاقتنا الرائعة. ان له تاريخ يمكن الاعتماد عليه ! اذ ان له قدرة فائقة على رؤية الاشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة في تجارة التجزئة قلما تتوفر لاحد، ومن الاشياء التي علمني اياها ان الجودة تحقق القيمة دائما، فمن عنده اجود المنتجات سيجد ان المستهلك يبحث عنه. ومع الوقت اذا كانت لديك افضل السيارات وكنت تقدم افضل خدمة فان العملاء سيبحثون عن معرضك، والمنشآت الممتازة هي الرابحة في اخر الامر. واذا كان لديك افضل الاستشاريين فانك ستربح ايضا.

قائمة المراجعة

انك ما زلت المدير: عندما تستعين باستشاريين، لا تجعل رأيهم يحل محل رأيك، واذا طبقت ما تعتقد تماما بانه الصحيح، فانك ستنجح في تسعة وتسعين مرة من كل مائة مرة، لكن استعن بالاستشاريين للحصول على افكار واخبار ونصائح.

الخبرة خير معلم : عندما تختار استشاريا او تبحث عن شخص تتدارس معه اعمالك فغالبا ما يكون هؤلاء قد مروا بالعديد من المشاكل التي تواجهها الان،ويعرفون الحل المناسب لها.

بناءالعلاقات: بمجرد ان تجد استشاريين جيدين تمسك بهم، فالاستشاريون الجيدون تزداد منفعتهم مع الزمن لانهم كلما عرفوا اكثر عنك وعن مؤسستك، ازدادت منفعة ما يقدمونه.

الباب العاشر

أنت الرسالة

الفصل الثاني والثلاثون

تكلم برفق ولكن .....

يكون لدينا هدفان بسيطان عندما نجلس لاعداد اعلان عن الوكالة نريد لهذا الاعلان ان يعكس بصدق الطريقة التي نعمل بموجبها، كما نريده ان يكون اعلانا نفخر بان نريده لعائلاتنا واصدقائنا. بعبارة اخرى نريده ان يكون متوافقا مع كل ما نقوم به في شركتنا.

في الوقت الذي نعمل فيه على اعداد اعلاناتنا نتذكر دائما ما الذي تريد ان تمثله شركتنا. وبالتعاون مع وكالة الاعلان توصلنا الى رسالة بسيطة تحقق هدفنا بوضوح : ان وكالات سيويل ستعمل دوما بنبل واستقامة وابداع بينما تقدم باستمرار افضل خدمة للعملاء في المجالات التي تتنافس فيها.

اعطانا ذلك اساسا نبني عليه اعلاناتنا، ففي العادة نروي قصة بسيطة كما نستخدم قطعة موسيقية لاعلاناتنا الاذاعية في كل مرة تقريبا.

اننا نستمر على استقامة واحدة فيما نقوله، اذ ان قول شيء في احد الاسابيع وقول شيء اخرفي الاسبوع التالي يربك الناس، ونحن واضحون فيما نقوله.

ستدرك الفكرة اذا اصغيت لبعض اعلاناتنا الاذاعية:

المذيع : لقد طلبت سيويل فيليج كاديلاك من السيد ستانلي ماركوس بان يبحث الخدمة.

ماركوس : كتب سومرست موم مرة يقول : ان الامر مضحك في هذه الدنيا، انك اذا رفضت ان تقبل شيئا الا الافضل فانك في حالات كثيرة تحصل عليه. وكتاجر، اكتشفت بان العملاء الذين يتوقعون افضل سلعة يتوقعون ايضا افضل خدمة، وعندما يجدونها لن يكون لديهم سبب لان يتسوقوا من مكان اخر.

المذيع : لاكثر من سبعين عاما تقوم عائلة سيويل بتقديم خدمة لاشخاص يتوقعون افضل ما في عالم السيارات، وعن طريق اخلاصنا للخدمة اصبحنا اكبر موزعين لسيارات الكاديلاك في الجنوب الغربي من الولايات المتحدة ولدينا خدمة تفتح طوال ايام العطلة ولدينا ١٥٠ سيارة اعارة مجانية ونظام حجوزات مناسبة لوقت العميل والاهم من كل ذلك الاهتمام الشخصي به .

ماركوس: عندما تقدم الخدمة الممتازة فانك توفر ميناء مأمونا يستطيع العملاء دائما ان يعودوا اليه.

المذيع : سيويل فيليج كاديلاك ، شارع لمون، حي الجامعة.

اصوات موسيقى، اصوات حركة الشارع واصوات سيارات قديمة وابواقها.

المعلن : اننا الان في عام ١٩١١ اطراف الاثواب مرفوعة والعائلات في منازلها وامريكا مولعة بذلك الاختراع الجديد، وهو السيارة. اغتناما للفرصة بدأت عائلة سيويل ببيع السيارات، وهي تبني نشاطها على اعتقاد بسيط واحد : دائما عامل العملاء كما تحب ان تعامل ومع مرور الاعوام سينتقل هذا الاعتقاد وينمو ليشمل عائلة تملك ست وكالات.

اصوات في الشارع واصوات سيارات جديدة.

اننا الان في عام ١٩٩٠ اطراف الاثواب مرفوعة والعائلات في منازلها. وامريكا مولعة بالسيارة وكل وكالات سيويل ما زالت قائمة على نفس الاعتقاد البسيط، عامل العملاء كما تحب ان تعامل، ومهما تغيرت الاشياء فانها تظل كما هي.

سيويل فيليج كاديلاك، سيويل اولدزموبيل، سيويل بيوك هيونداي، وسيويل لكزس. تقليد عائلي في الخدمة منذ عام ١٩١١، موسيقى ترتفع وتنخفض ثم تتلاشى.

من المأمول ان تؤدي هذه الاعلانات لبيع المنتج، لكنني لا اعتقد بانه توجد اعلانات تبيع سلعا يصعب بيعها اصلا. كما ان الاعلانات التي تضلل العميل قد تنجح لمدة سنة، لكن هذا النوع من الاعلانات لن ينجح في اخر الامر واذا وجدت طريقة لوضع لمسة من التميز في اعلاناتك، فانها تجعلك تبرز فوق جميع الاعلانات غير الصادقة أو الصاخبة والتي تضايقني، اننا لا نصرخ في وكالاتنا واعلاناتنا.

في حين تهدف اعلاناتك الي بيع المنتج، تذكر ايضا ان اعلاناتك هي انعكاس عن شخصيتك.

عندما نتكلم لا نركز بالضرورة على ان لدينا افضل خدمة في المدينة، او ان منتسبينا يهتمون بالعملاء، فكل منافس يدعي هذا حتى عندما لا يكون ذلك صحيحا. ولم يعد العملاء بالتبعية يصدقون هذه الادعاءات. وبدلامن الحديث عن ذلك، فنحن نحاول ان نريهم الحقيقة في معظم اعلاناتنا. فمثلا نبرز سيارات الاعارة المجانية وخدمة العطلة. وهذه الامثلة الملموسة تنقل فلسفة عملنا. وبعد ذلك عندما يري العملاء مستوى خدمتنا ويدركون باننا نعاملهم فعلا معاملة جيدة، ونقوم بالمطلوب وبصورة صحيحة من اول مرة، فان ذلك يصبح حقيقة ويكون دافعا قويا لعودتهم للتعامل معنا.

قائمة المراجعة

التميّز : ان المنشـآت التجاريـة التـي تحـاول ان تنافس بـأرخص الاسـعار لابـد ان تفلـس فـي نهايـة الامـر. لسـت مضطـرا للتحـدث عـن الاسـعار فـي اعلانـاتك، بـدلا مـن ذلـك حـاول ان تنقـل للنـاس صـورة مـا تؤديه مـن خدمـة حقيقيـة.

اعـرض ولا تتكلـم: ان الشـيء المتميز يغلـب علـى الشـيء العـادي. لا تقـل بـان لديـك افضـل عمالـة بـل اعـط امثلـة علـى مـا يؤديـه العـاملون، للعمـلاء. دع العمـلاء يستنتجون بـان لديـك افضـل خدمـة.

انـت الرسـالة: مـع كـل شيء نقـوم بـه نكـون كمـن يرسـل رسـالة لكـل مـن عملائنـا ومسـتخدمينا عـن نوعيـة المكـان الـذي نديـره، وعـن نوعيـة الاشـياء التـي نعتبرهـا هامـة. لهـذا فـان التفـاصيل لهـا اهميتهـا، سـواء كـانت الملابـس التـي نرتديهـا، او اللغـة التـي نسـتخدمها، او نـوع ورق الكتابـة الـذي نختـاره. خصـص الوقـت لقـراءة مـا يكتـب عـن وسـائل الاعـلام خاصـة مـا يتعلـق بـالتقييم وتوزيـع المطبوعـات سـواء فـي مجـالات الاذاعـة أو التلفزيـون أو المجـلات والصحـف. ان هـذه المـواد المكتوبـة عـن تلـك الوسـائل ليسـت فـي صعوبـة الفيزيـاء النوويـة مهمـا قـال لـك المسـئولون عـن الوكـالات الاعلانيـة.

الفصل الثالث والثلاثون

وسائل الترويج: القمصان المبتلة أم السمفونية؟

ان حملات الترويج، مثل اعلاناتنا، تهدف الى بناء علاقة مع عملائنا. وعندما يفكر عملاؤنا بسيارات لكزس او كاديلاك التي نبيعها، نريد ان نقدم لهم فكرة واضحة وايجابية. كما ان حملاتنا الترويجية تعطينا ايضا الفرصة لبناء شخصية نشاطنا التجاري. اثناء نشأتي في تكساس كان متجر نايمن ماركوس هو المخزن النموذجي على مستوى البيع بالتجزئة في ولاية تكساس كلها. كان يبيع افضل السلع، كما كان موظفوه اكثر الناس حبا لمساعدة العملاء. وكان الكل يعرفون بانه اذا وجدت لديهم مشكلة بخصوص أي شيء اشتروه فان المتجر مستعد لان يسترجعه دون سؤال. لكن ستانلي ماركوس قرر ان نشاطه التجاري يجب ان يشمل المتعة ايضا لهذا يقدمون هدايا العيد الفاخرة كل عام.

اخذنا نفكر كيف اوجد نايمن ماركوس صورته الممتازة، وكيف ان موزعي السيارات لا يوجد نحوهم شعور طيب بشكل

خاص بين العملاء. لذا قررنا ان تشرح حملاتنا الترويجية للناس اننا لسنا مجرد وكلاء عاديين للسيارات.

بدأنا بدعوة عملاءنا لحفلة سنوية نعرفهم فيها بالسيارات الجديدة لتلك السنة، وكنا نقدم فيها المشروبات ولحم البقر المحمر والحلوى الفاخرة، ونستأجر فرقة موسيقية، ويرتدي جميع منسوبينا ملابس رسمية. وبوجه عام نجعل هذه المناسبة احتفالا عظيما. لم نحاول ان ننتهز الفرصة لكي نبيع سيارة لاي من ضيوفنا، رغم اننا كنا نبيعهم اذا طلبوا ذلك. بل كنا في هذه المناسبة نريد فقط ان نحتفل معهم بموسم السيارات الجديدة ونشكر عملائنا لتعاملهم معنا في الماضي.

كانت تلك هي البداية، وفي السنوات التالية كنا نحاول ان نقدم شيئا مختلفا قليلا، فطلبنا لاري هاجمان الممثل الشهير بان يساعدنا في فتح وكالتنا لتوزيع الكاديلاك عندما انتقلنا لموقعنا الجديد، كان ذلك خلال الصيف الذي بدأ فيه عرض فيلمه "من اطلق النار على جي ار بطل الفيلم. واخيرا قررنا اتاحة الفرصة لكل من يأتي بسيارة كاديلاك، فجاء الناس من كافة انحاء الولاية. كان لدينا ساحة مواقف تتسع لخمسمائة او ستمائة سيارة ولم يكن ذلك كافيا باية حال، فأخذ الزوار يدفعون النقود لاصحاب البيوت القريبة من وكالتنا ليوقفوا سياراتهم في ساحات أولئك الجيران، كما يحدث عادة في مباريات كرة القدم، وكان ذلك رائعا.

ان الحمـلات الترويجيـة تلفـت النظـر اليـك. تـأكد مـن ان كـل التفـاصيل صحيحـة، لئـلا يذهـب النـاس بانطبـاع خـاطي، وهـو اسـوأ ممـا لـو انـك لـم تقـم بحملتـك الترويجية ابـدا.

اقمنا معارض لفنون الولايات الغربية استعرناها من قاعة رعاة البقر التذكارية. كما كلفنا الجميعة المحليـة لنمـاذج السـكك الحديدية بان تنشيء معارض يستطيع الاباء ان يحضروا اطفالهم اليها لمشاهدة القطارات، أو قـل ليحضـر الاطفـال والديهـم لمشاهدتها فلسنا متأكدين من احضر الاخر على كل حال. وبما ان الجميع يحبون الطعام اللذيذ فكثيرا ما كنا ندعو بعض كبار الطهاة لاعداد الطعام في احتفالاتنا.

ان كل هذا يجذب الانتباه لوكالتنا لكن ذلك لم يكن في الحقيقة السبب الاساسي لحملاتنا الترويجية، اذ اننا اردنا اولا ان نشكر الناس لتعاملهم معنا، وهذا امر مهم لاننا لا نستطيع ان نشكر عملائنا بما فيه الكفاية، وثانيا وهذا هو السبب الحقيقي، اننا نحاول ان نبني علاقة مع عملائنا ونعطيهم سبب اضافيا لاستمرارهم في التعامل معنا.

قائمة المراجعة

ان كل حملة ترويجية لابد وان تروي قصة، او يجب ان تقوم بذلك. ومن المؤكد ان الحملات الترويجية ممتعة وتلفت الانتباه، لكنك يجب ان تفكر بالتأثير الذي تحدثه على الصورة الكلية لشركتك، فرعايتك لحفلة سيمفونية محلية تقول شيئا مختلفا عن رعاية مباراة رياضية.

عندما لا تكون متأكدا من هدفك يكفيك دعوة عملائك القدامى، يجب ان تطمئن من ولاء عملائك الحاليين، فهم سبب استمرارعملك.

كيف تقوم بالحملة بشكل صحيح: ان الحملة الترويجية حسب تعريفها، حدث كبير، لا تختصر الطريق، اقم حفلة رسمية وأستاجر فرقة موسيقية واملأ المكان بازهار طازجة. تذكر بانك تحاول ان توجد انطباعا يتذكره الناس، فهل تريدهم ان يتذكروا بانك قدمت لهم شيئا بسيطا مثل البسكويت ام الافضل ان تقدم لهم الشراب والتورتة الفاخرة؟

الباب الحادي عشر

ابق عملاءك احياء

الفصل الرابع والثلاثون

عميل الـ ٣٣٢ الف دولار

كما ترى فأنا أومن بمكارم الاخلاق. أومن بكلمات مثل شكرا أو من فضلك وسيدي وسيدتي. هل هناك كسب من وراء كوني مهذب؟ ومن وجود صالة عرض بديعة عندي؟ ومن معاملة الناس باحترام ؟ مؤكد مع مرور الوقت ستزيد اعمالنا لاننا نهتم بعملائنا ومشاكلهم.

هل تروق طريقتنا في العمل لكل عميل؟

كلا

هل يوجد عملاء ممن يبحثون دائما عن وفر ما حتى لو كان دولارا واحدا؟

نعم

ان شخصا من هؤلاءقد يتمتع بالذهاب الى احد المتاجر ليشتري مصفاة زيت لتحقيق وفرا ما او الي متجر اخر ليشتري الزيت بسعر مخفض. ثم بعد ان يكون قد اقتنع بانه قد وفر سبعة دولارات كاملة، يزحف بسرور تحت سيارته ويغير المصفاة والزيت بنفسه، انه سيتغلب على سعرنا لكنه سيصرف ثلاث ساعات في عمل ذلك.

كم يستطيع عميل ما ان ينفق معك طوال حياته؟ هذا هو السؤال الذي نسأله كلما قابلنا عميلا، انك لا تريد ان تتعامل مع شخص واحد مرة واحدة فقط، انك تريد التعامل معه دائما. اننا لانريد ان نبيع العميل سيارة واحدة فقط طيلة حياته، ولكن عشر سيارات او عشرين سيارة في السنوات القادمة.

هل سنبذل جهدا اضافيا مع شخص قد يشتري منا عشرين سيارة؟ بالتأكيد.

لكن معظم الناس ليسوا مثل ذلك الشخص الذي يحب التوفير. وهؤلاء لديهم اشياء اهم يقومون بها بدلا من قضاء ثلاث ساعات في تغيير الزيت للسيارة. ان هؤلاء يريدون ازالة اكبر عدد من المضايقات من حياتهم، وعندما يتسوقون يريدون جوا ممتعا، ونحن نريد ان نوفره لهم، ليس لاننا نريد ان نبيعهم سيارة واحدة ولكن لكي تتاح لنا الفرصة لنبيعهم عشر سيارات او عشرين سيارة وهو عدد السيارات الذي يشتريه الفرد منهم خلال حياته، مما يصل الى مبلغ كبير. فاذا كان ثمن السيارة ٢٥ الف دولار فان اثني عشر سيارة تكلف ٣٠٠ الف دولار هذا الى جانب قطع الغيار والخدمة، مما يرفع المبلغ الى ٣٣٢ الف دولار، وكلما سنحت لك الفرصةلان تبيع العميل سلعة سواء كانت علبة لبان او سيارة ، يجب ان تفكر عما يمثله ذلك في حجم اعمالك للمستقبل.

كما ان هناك نظرية القاء الحجر في المسبح وما تسببه من انتشار ا لحركة في مياهه، لتفسر لماذا يجب ان تعامل عميلك

بهذه الطريقة. فعندما ننجز عملا جيدا لعملائنا يقوم هؤلاء بنقل ذلك الى اصدقائهم. وهذه الدعاية الشفهية اقوى من أي اعلان يمكننا ان نقدمه بالتلفزيون. الحقيقة ان منهجنا في العمل هو " اسأل الذي دلك علينا" فاذا سأل الناس عملاءنا عن جودة تعاملهم معنا، تتوفر لنا فرصة افضل لكي يصبحوا عملاء لنا كذلك.

لذلك يمكنك ان ترى انني في الوقت الذي أومن فيه بانك يجب ان تعامل كل العملاء كما لو كانوا افراد عائلتك او اصدقائك فان ذلك ليس ايثارا للغير على النفس، اذ ان كل انسان يحب مصلحته الشخصية ويتساءل ما الذي سأحصل عليه من أي تصرف اقوم به؟ ولكن اذ عاملنا الناس بطريقة ايجابية ومريحة فاننا نجري تعاملا تجاريا معهم اكثر مما لو عاملناهم بخشونة، ومن يعاملون عملاءهم بخشونة لا يهتمون اذا عاد العملاء اليهم ام لم يعودوا.

هناك اماكن مثل محلات "سييرز" عندما تدخلها تعرف انك لن تتلقى الكثير من الخدمة. لانك دخلتها لسبب واحد هو السعر. ولكن هذا الجانب ليس مفتاح العمل عندنا، فنحن نهدف الى جعل التعامل معنا تجربة جميلة ممتعة كالذهاب الى فندق رائع، حيث تكون راغبا في ان تدفع اكثر قليلا لانهم يعاملونك معاملة ممتازة، فتجد قطعة الشوكلاتة على وسادتك، وماء الحمام يتدفق بكامل قوته كما ان المناشف كبيرة نظيفة وناعمة.

ان تكلفة توفير هذا النوع من البيئة يرفع من سعرنا، لكنه يضيف كذلك الى حجم اعمالنا. وعلى الرغم من ان هوامش ارباحنا ليست عالية كهوامش الاخرين، الا ان النقود التي نضعها في البنك اخر المطاف كبيرة، لماذا؟ لاننا نعتني بعملائنا فيعودون

. ويحضرون اصدقاءهم، ونتيجة لذلك نعتقد اننا سنواصل اعمالنا لوقت طويل جدا.

قائمة المراجعة

لا تعامل العميل وكأنه يشترى منك لمرة واحدة ثم يختفي الى الابد. ابذل اقصى جهد ممكن لجعل اول تجربة لتعامله معك ، وكل تجربة لاحقة، ممتعة قدر الامكان واذا قمت بذلك فان العميل سيعود اليك، واذا اردت حافزا على ذلك فكر بالمال الذي قد يصرفه معك على مدى حياته.

احتفظ بسجل يبين انجازاتك. يجب ان تعرف من هم عملاؤك ممن تتوقع ان ينفق الواحد منهم ٣٣٢ الف دولار عندك مستقبلاوعاملهم على هذا الاساس. وفي الوقت الذي يجب ان تعامل الجميع بلطف، الا ان العملاء الدائمون يجب ان ينالوا اهتماما زائدا، ويجب الا يضطروا ابدا الى انتظار شيء، او الى تمني الحصول عليه.

ما الذي تبيعه حقا؟ ان جميع الناس لا يشترون السلع انهم في الحقيقة يشترون حلولا لمشاكلهم، وفي حالات كثيرة يكونون سعداء بان يدفعوا اكثر مقابل الوفرة في الوقت.

الفصل الخامس والثلاثون

كيف تغفر لنفسك

اذا عاملت عملاءك معاملة جيدة فانهم يغفرون لك اخطاءك على الاقل مرة او مرتين. وعملاؤك لا يحاسبونك بطريقة تشبه كثيرا حسابك في البنك، ففي كل مرة نقوم بعملنا بصورة جيدة يضيفون الى رصيدنا لديهم، وكلما اخطأنا يقيدون على حسابنا. لكن لا تنسى ان قيدا واحد ضد الحساب لدى العملاء يميل الى ان يعادل عشرة قيود لصالح الحساب. ولكن طالما كان رصيدنا ايجابيا، فمن الارجح ان يسامحنا عملاؤنا. فكر بجميع الاوقات التي ذهبت فيها الى احد المطاعم لتجد الخدمة رديئة والطعام رديئا، والارجح انك لن تعود اليه فلا يوجد سبب لعودتك، انك لا تجد اية علاقة تستحق الاستمرار فيها.

ان كل ما يلزمك لمعالجة اخطائك قد تعلمته انا في مرحلة الحضانة: اعترف بغلطتك، اصلحها فورا، وقل بانك اسف. والارجح ان عملاءك مثل والديك سيسامحونك.

ولكن نرجو ان نكون قد اعطيناك سببا للاستمرار في العودة الينا حتى لو اخطأنا. ربما تتذكر اننا كنا مؤدبين دائما وقمنا

بالعمل بشكل صحيح ومن اول مرة في الماضي، او ان مسئول الخدمة كان يتذكر دائما نوع الزيت الذي تريده عند احضار سيارتك، ويعرف انك كنت لا تحب ان يدخن الفني وهو يعمل داخل سيارتك. فانت تعلم اننا نهتم بك ونبذل جهدنا نحوك، لهذا اذا اخطأنا فانك تميل الى التسامح.

ان هدفنا هو الا نخيب امل عملائنا فينا، ولكن اذا اقمت علاقة طيبة مع عميلك من المحتمل ان تخطيء مرة ويقبلها منك.

قائمة المراجعة

لقد بنيت قدرا طيبا من حسن النية بينك وبين عملائك فلا تضيعها. عندما تكون مخطئا نحو العميل اعترف بذلك فورا وحل المشكلة.

ليس من الضروري ان تشتري رضا الناس: ان اعتذارا مخلصا عن الخطأ واصلاح المشكلة فورا هما الحل.

لا تجعل الخطأ عادتك : ان وجود تاريخ طويل من تقديم خدمة جيدة هو ما يجعل العميل متسامحا. لا تستغل طبيعته الطيبة هذه بتكرار الخطأ.

الفصل السادس والثلاثون

هذا الاسلوب المنتج في العمل

ان منهج "اشتبان" وهو الكلمة اليابانية التي تعني ان تكون الاول والاكبر والافضل هو منهج النجاح. ان سجل انجازاتنا يثبت ان طريقتنا في خدمة العملاء تؤدي الى نتائج اكثر ربحية. عندما نشرح للغير طريقتنا في معاملة العملاء فانهم يفهمون لماذا تعمل هذه الطريقة بنجاح، ويقولون : من المؤكد انك عندما تعاملني كعميل بطريقة صحيحة يكون الاحتمال الاكبر ان اشتري منك واستمر في ذلك. معظم العملاء يقولون ذلك، معظمهم وليس كلهم، اذ يوجد بعض العملاء الذين يغضبون من أي شيء.

لقد تعبت من اولئك الناس الذين يقولون باننا نبذر اموالنا بتدليل عملائنا، ويؤكدون ان نجاحنا راجع الى نوع من الحظ، لهذا طلبنا من شركة J D Power وشركاه، وهي شركة ابحاث مستقلة شهيرة تعمل في مجال تقييم جودة السيارات، ان تقوم بتقييمنا. فقامت بدراسة احوال عملائنا، دون ان يخبروهم لحساب من يعملون، ليعرفوا كيف نعمل، ولقد طلبت ان يشمل تقريرها بعض الارقام التي تثبت اننا نسير على الطريق الصحيح في

اسلوب معاملة العملاء، وان يشير الى النواحي التي يمكننا فيها ان نحسن اداءنا.

كانت النتائج مرضية وسعدنا بأن اولئك الخبراء المعترف بهم في ميدان نشاطهم قالوا ما يلي عن ادائنا: ان وكالة سيويل فيليج كاديلاك تقوم بعمل مثالي لارضاء عملائها، ان التقييم الايجابي من جانب العملاء هو قوة المؤسسة.

لو ان اسم سيويل فيليج كاديلاك وضع كما هو مبين في نتائج الدراسة فستظهر متساوية مع الشركة التي حصلت على المركز الاول - سيارة اكورا.

كانت تلك هي العبارةا لتي بدأ بها التقرير. تابع ريف باور القول بان الدرجات التي حصلت عليها الشركة في خدمة العملاء كانت اعلى من المعدل الوطني، وان منسوبينا ممتازون. فعلى سبيل المثال فان هؤلاء سبقوا اداء كاديلاك في امتياز مسئولي الخدمة، في الوقت الذي احتلت الكاديلاك اعلى مركز في السوق المحلي.

كما كان التقرير يحمل المزيد من الاخبار الطيبة كالجدول التالي:

تقييم قطاع خدمة العملاء

التميز فيما يلي	سيويل كاديلاك	معدل الوطني	معدل تفوق كاديلاك على المستوى الوطنى
ادب السلوك تجاه العملاء	٨٤٪	٤٥٪	٥٦٪
سهولة الحصول على موعد	٧٥٪	٥٤٪	٢٩٪
حب المساعدة لدى مسئولي الخدمة	٧٥٪	٤٩٪	٥٣٪
المعرفة الفنية لدى مسئولي الخدمة	٦٦٪	٤٢٪	٥٧٪

بالنسبة للعاملين لقد ادوا واجبهم. صحيح ان تقديرهم لم يكن ممتاز. لكن جيد جدا.

لقد كتب باور في تقييمه لشركات توزيع السيارات " لم تحصل اية شركة اخرى على درجات افضل ، لقد كان رضا العملاء عن الشركة مثل تقييمه لسيارة اكورا التي احتلت المركز الاول في تلك الدراسة.

ومع ذلك لم اعتقد ان لدينا المعلومات التي تسكت المتشككين ثم وجدتها. لذلك وجهت الدراسة سؤالين يعالجان صلب الموضوع فيما اذا كانت الخدمة الجيدة للعملاء تؤدي الى مبيعات اعلى ام لا؟ سأل باور عملاءنا وغيرهم من عملاء وكالات الكاديلاك في كافة انحاء البلاد فيما اذا كانوا راضين جدا عن السيارة التي اشتروها، انه سؤال مثير للاهتمام اذ ان

السيارات التي اشتروها لا تختلف عن السيارات التي تباع في كل مكان اخر.

لكن رغم ان السيارات متماثلة كانت الردود التي تلقيناها تقيمنا بمستوى اعلى بنسبة ٢٥٪ اعلى من المعدل الوطني. وكان انطباع فكرة عملائنا عن نفس السيارة التي تباع في اماكن اخرى هو انها افضل بسبب الطريقة التي عاملناهم بها قبل البيع وبعده.

واذا كان هذا صحيحا فانك تتوقع من عملائنا ان يكرروا تعاملهم معنا اكثر من عملاء الوكالات الاخرين. وقد وجد باور، كما ترى بعد قليل، ذلك التوقع صحيحا. وهكذا فان ما تظهره هذه الدراسة هو اننا لم نكن نضيع اموالنا في تدليل عملائنا.

تبدو طريقتنا في ادارة الاعمال ممتازة والاهم من ذلك انها تحقق النجاح فعلا.

النسبة المئوية لعدد الذين قالوا بانهم سوف يشترون نفس الطراز مرة اخرى

	سيويل	كاديلاك في كافة انحاء البلاد
من المؤكد انهم سيشترون	٤٧٪	٣٥٪
ربما لا يشترون	٩٪	١٣٪
من المؤكد انهم لن يشتروا	٣٪	٩٪

قائمة المراجعة

اجعل الخبراء يلقون نظرة على نشاطك: في الوقت الذي تقوم فيه بدراسات لعملائك على اساس منتظم، يجب مع ذلك ان تستدعي خبيرا بين الوقت والاخر،مثلا مرة كل ثلاثة اعوام، ليرى اساليب عملك. ان ما يقدمه الخبراء يسمح لك بان تتحقق من صحة دراساتك للعملاء . بل سيتمكن الخبير كذلك من ان يخبرك عن مستوى ادائك بالنسبة للمنافسين في مختلف انحاء البلاد.

ابحث عن جوانب الاداء الجيد والاداء الضعيف في شركتك: من المؤكد انك تريد من الاستشاري ان يحدد لك الجوانب التي تحتاج الى اصلاح، لكن لا تنسى ان تسعد بما يحدد لك من الجوانب الصحيحة وتعلن عنه.

شكرا ارجو ان تكون قد وجدت بعض الافكار التي يمكنك الاستفادة منها.

كلمة ختامية

بقلم ستانلي ماركوس

ان ما انتهيت من قراءته الان تحليل لا تجده في الكثير من الكتب. ان هذا الكتاب يحمل الفكر الصحيح معروضا بوضوح وبساطة.

يمتلك المؤلف، كارل سيويل، المقدرة على تحديد المشاكل وتحليلها ببساطة تمكن من حلها، وفوق ذلك فان لديه المقدرة على ان يفكر تفكيرا سليما، فيكتب كما يتكلم، ويتكلم كما يفكر.

يذكر سيويل في هذا الكتاب كيف طلب مني العمل كاستشاري لدى شركته. لكنه لم يروي جميع جوانب القصة، لقد كان ردي على دعوته بانني لا اعرف الا القليل جدا عن السيارات بحيث تشككت في امكانية ان اتمكن من مساعدته كثيرا، وكان جوابه انه ليس بحاجة لان اتعلم المزيد عن السيارات ولكنه في حاجة للمساعدة في شركة تبيع منتجات تحقق الرفاهية.

ادرك كارل ان الميزة الريدة التي يمتلكها في تجارة السيارات هي المستوى الراقي من الخدمة، فاخذ يؤكد على هذا الجانب بحماس منقطع النظير الى جانب خيال وفكر سليم.

في الاونة الاخيرة القيت محاضرة على مجموعة من الصناعيين الاوروبيين الذين جاءوا الى الولايات المتحدة ليدرسوا

كيف احرزت بعض الشركات الامريكية تلك المستويات العالية من الخدمة، فاخبرتهم ان عليهم اولا ان يحترموا عملاءهم، وثانيا ان يتعلموا بان يحبوهم وفي اخر الامر ان يعشقوا خدمتهم باخلاص.

ان كل هذا يعرفه كارل سيويل جيدا وقد طبقه باخلاص. ان اسلوبه في الخدمة بسيط جدا ولكن من العجيب ان عددا قليلا من المنشآت قلدت هذا الاسلوب. ولكن اصعب شيء يمكن نقله لاية منشآة اخرى، ومن قراءة هذا الكتاب يتضح لك ان والدة كارل ربته تربية صحيحة، لذلك جاء اسلوبه عن هذا المستوى من التهذيب والاهتمام بالغير.

ان هذا الكتاب ليس فقط الدرس النهائي لصناعة وبيع السيارات لكنه المرشد الوافي لكل من يعمل في البيع للمستهلك. والخلاصة انك اذا لم تتعلم من هذا الكتاب الدروس المفيدة التي جاءت فيه، فان الذنب ذنبك.

المؤلف:

كارل سيويل هو واحد من احسن موزعي السيارات الفخمة في الولايات المتحدة. وهو يعيش في مدينة دالاس بولاية تكساس. وهو كثيرا ما يحاضر حول خدمات العملاء. بول براوان هو محرر التسويق في مجلة .Inc. وكان محررا قبل ذلك في مجلات Business Week و Fornes وهو يعيش في مدينة Holmdel بولاية نيوجرسي.

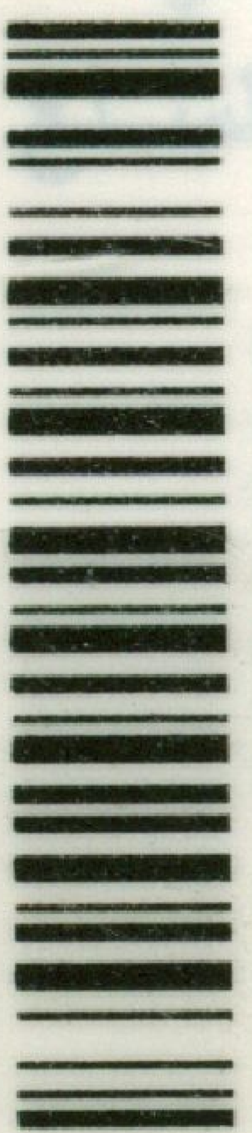
زبائن مدى الحياة

كيف
تحول المشتري
من المرة الأولى
إلى زبون دائم

هذا الكتاب يقدم نظرية كاملة عن الخدمة الراقية للعملاء. وهذه النظرية هامة لكل منشآت الاعمال. وفي هذا الكتاب يستخدم المؤلف منهجا عقليا ممتعا واسلوبا رصينا ومشوقا في آن واحد.

لقد استخدم المؤلف خبرته الهائلة في مجال تجارة السيارات في تقديم عرض ممتع يفيد المديرين ورجال الاعمال.

ان هذا الكتاب لايقدم الدروس المستفادة من صناعة وتجارة السيارات فحسب ولكنه يقدم في نفس الوقت مجموعة من القواعد الهامة لنجاح كل من يعمل في مجال بيع وتسويق السلع الاستهلاكية.



١٠٪ من دخل هذا الكتاب مخصص للبوسنة والهرسك


مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ليست مجرد مكتبة...